

**33UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

OLGA ČADEŽ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**INTERNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU V KRIZI – PRIMER
ADRIE AIRWAYS**

Ljubljana, maj 2012

OLGA ČADEŽ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Olga Čadež, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Interno Komuniciranje v podjetju v krizi - primer Adrie Airways, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Nado Zupan.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO:

UVOD	1
1 KOMUNICIRANJE	2
1.1 Besedno in nebesedno komuniciranje.....	3
1.2 Enosmerno in dvosmerno komuniciranje	4
2 INTERNO KOMUNICIRANJE	5
2.1 Funkcije internega komuniciranja	5
2.2 Pomen dobrega internega komuniciranja.....	6
2.3 Organizacijska kultura	7
2.4 Komunikacijska struktura	8
2.4.1 Formalno komuniciranje	8
2.4.2 Neformalno komuniciranje	10
2.4.3 Komunikacijska struktura kot mreža.....	11
2.5 Komunikacijski kanali in orodja.....	12
2.5.1 Pisna orodja internega komuniciranja	12
2.5.2 Govorna orodja internega komuniciranja.....	13
2.5.3 Elektronska orodja komuniciranja	13
2.6 Motnje in napake v komunikaciji	16
3 KRIZA	18
3.1 Vzroki kriz	19
3.2 Ukrepi za zdravljenje kriz.....	20
3.3 Vedenje udeležencev v krizi	21
3.3.1 Vedenje zaposlenih in sindikatov.....	21
3.3.2 Vedenje managementa	22
3.4 Krizni management.....	22
4 KOMUNICIRANJE V ČASU KRIZE	23
4.1 Komuniciranje pri odpuščanju zaposlenih.....	24
4.2 Komuniciranje in stavka	25
4.3 Krize in krizno komuniciranje v letalski industriji	26
5 ŠTUDIJA PRIMERA: ADRIA AIRWAYS, d. d.....	27
5.1 Predstavitev podjetja.....	28
5.2 Interno komuniciranje v Adrii Airways.....	29

5.2.1 Organiziranost oddelka Korporativno komuniciranje	30
5.2.2 Orodja internega komuniciranja v Adrii Airways	30
5.2.3 Krizno komuniciranje	33
5.3 Likvidnostna kriza	34
5.3.1 Kronološki pregled.....	34
5.3.2 Vzroki za krizo.....	36
5.4 Interno komuniciranje v času krize	36
5.5 Ugotovitve in predlogi za izboljšanje internega in kriznega komuniciranja	39
SKLEP.....	42
LITERATURA IN VIRI.....	44

KAZALO SLIK

Slika 1: Komunikacijska mreža.....	Error! Bookmark not defined.
Slika 2: Organizacijska struktura Adrie Airways.....	29
Slika 3: Organizacija oddelka Korporativno komuniciranje.....	30

KAZALO TABEL

Tabela 1: Tri obdobja kriznega managementa	23
--	----

UVOD

Kriza in krizno komuniciranje sta pojma, ki smo ju v preteklosti povezovali z naravnimi nesrečami, vojnimi razmerami, terorističnimi napadi; skratka z dogodki, ki so zahtevali človeške žrtve ali pa so bila ogrožena življenje in domovi. S prihodom recesije pa se kriza dnevno pojavlja v medijih v zvezi s podjetji, ki zaidejo v hude finančne težave in nemalokrat v stečaj. Tudi tu lahko govorimo o žrtvah in grožnjah – ogrožena so delovna mesta in socialna varnost zaposlenih in njihovih družin, ogrožen je obstoj podjetij, ogrožen je ugled managerjev in zaupanje v moderno upravljanje podjetij.

Prav zaupanje zaposlenih v management pa je ključnega pomena za uspešnost sanacije podjetja v krizi. Reševanje podjetja praviloma vključuje zmanjševanje stroškov, tudi stroškov dela. Kako bodo zaposleni sprejeli zmanjšanje pravic in ohranili motivacijo in produktivnost, je v veliki meri odvisno od internega komuniciranja. Učinkovito komuniciranje z zaposlenimi v kriznih časih, ko so podjetja prisiljena varčevati, pomaga ohranjati produktivnost, zadržati najboljše zaposlene in zaščiti organizacijsko kulturo in pripadnost.

V času krize se med zaposlenimi hitro pojavi t. i. kolektivni stres (Novak, 2000, str. 130). Zaposleni, ki niso člani managementa in nimajo dovolj informacij o stanju podjetja, se mnogokrat neracionalno odzivajo na nepopolne in neresnične govorice. K splošnemu stresu pripomore še negativno poročanje v medijih in pritiski sindikatov.

Namen diplomskega dela je pokazati, da je v času krize še posebej pomembno, da zaposleni zaupajo v management, da dobijo jasno vizijo prihodnosti, razumejo nujnost varčevalnih ukrepov, da se informacije posredujejo ažurno in točno in da se na vprašanja zaposlenih odgovori hitro in pošteno.

Cilj dela je pokazati, da kriznih razmer ni mogoče zdraviti brez sodelovanja vseh zaposlenih, zato je treba notranji komunikacijski sistem prilagoditi razmeram. Namen notranjega komuniciranja je prenašanje vizije izhoda iz krize in predstavitev strateških in taktičnih ukrepov, da bi bilo tako mogoče vse napore zaposlenih usmeriti v isto smer (Dubrovski, 2004, str. 97).

Metoda dela, ki jo bom uporabila, bo temeljila na preučevanju teoretičnega dela in študiji primera. Pri tem si bom pomagala s spremljanjem internih obvestil in izjav za medije v Adrii Airways, vpogledom v interne akte, spremljanjem foruma zaposlenih, pogovorom z direktorjem Korporativnega komuniciranja in predstavnico Korporativnega komuniciranja ter z intervjuji z zaposlenimi.

Diploma je razdeljena na pet poglavij. Prva štiri so namenjena teoretičnemu pregledu internega komuniciranja, četrto poglavje pa študiji podjetja Adria Airways. V prvem

poglavju opredelim komuniciranje. V drugem poglavju opredelim interno komuniciranje in recipročni vpliv organizacijske kulture, funkcije, strukturo in orodja internega komuniciranja ter težave in motnje komuniciranja. Tretje poglavje je namenjeno opredelitvi kriz. V tem poglavju predstavim vzroke za njihov nastanek, ukrepe za zdravljenje, vedenje različnih udeležencev ter krizni management. V četrtem poglavju opišem posebnosti internega komuniciranja v podjetju v krizi, s poudarkom na komuniciranju pri odpuščanju in stavki. Spregovorim tudi o krizah in komuniciranju v letalskih družbah. V prvem delu študije primera najprej predstavim podjetje Adria Airways, d. d., korporativno komuniciranje ter potek internega komuniciranja v podjetju. V tretjem delu študije primera sledi kronološki pregled dogodkov, ki so vodili v finančno krizo, ter vzroki zanjo. V zadnjem delu petega poglavja analiziram krizno komuniciranje in kako je le-to vplivalo na zaposlene in na sprejetje sanacijskih ukrepov.

1 KOMUNICIRANJE

Pri komuniciranju gre za dvosmeren proces izmenjave informacij med oddajnikom in sprejemnikom, ki se v vlogah oddajnika in sprejemnika menjavata (Kavčič, 2000, str. 2). Za Berlogarja (1999, str. 52) je »komuniciranje za dva ali več posameznikov oblikovan skupen pomen, do katerega so prišli prek verbalnih ali neverbalnih transakcij. Temeljna surovina za komuniciranje je informacija, ki vključuje katerikoli vidik okolja, v katerem nekdo lahko razpozna vzorec. Do pomena pride, ko informacijo umestimo znotraj konteksta. Komuniciranje zadeva pomen tako verbalnih kot neverbalnih komunikacij.«

Glede na udeležence v komunikacijskem procesu in glede na uporabljene kanale ločimo več oblik komuniciranja (Kavčič, 2000, str. 2):

- **intraosebne** komunikacije, ko oseba komunicira sama s seboj;
- **medosebne**, ko dve ali več oseb komunicira neposredno med seboj (pogovor, sestanek);
- **organizacijske** komunikacije, ki so predvidene s pravili organizacije, statusom in vlogami udeležencev. Med temi je najpomembnejši managerski informacijski sistem, ki ga je mogoče opredeliti kot dejavnost, ki management preskrbuje s točnimi in pravočasnimi informacijami, da lahko uresničuje procese odločanja, planiranja, kontrole in operativnega dela;
- **govorice**, s tem označujemo medosebne neformalne komunikacije z nepreverjeno vsebino;
- **medijske** komunikacije z uporabo sredstev obveščanja;
- **masovno** komuniciranje, ki se nanaša na komuniciranje prek sredstev množičnega obveščanja;
- **neverbalno** komuniciranje, kamor sodi sporočanje s pomočjo gibov rok, oči itd.; drže telesa; izraza obraza itd.

Komunikacijski kanal je pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja k prejemniku. To so lahko neposredni stiki med pošiljateljem in prejemnikom, pisma ali tehnični posredniki kot so telekomunikacijske zveze. Komunikacijski kanal zaživi v organizacijskem smislu tedaj, ko ga uporabimo za komuniciranje (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 51).

Osebna komunikacija je najbogatejši medij, saj omogoča neposredno doživetje, izmenjavo več vlog, takojšen odziv in osebno osredotočenost. Osebna komunikacija omogoča vživljanje v različne vloge in globlje čustveno razumevanje situacije, saj vključuje tako verbalno kot neverbalno komuniciranje. Telefonska komunikacija je naslednja na hierarhični lestvici zmogljivosti prenosa informacij. Očesni kontakt, razne geste in druge oblike telesne govornice sicer odpadejo, toda človeški glas še vedno predstavlja veliko količino čustvenih informacij (Kramar Zupan, 2009, str. 155). Tehnologija pa je neosebna. Ljudje komunicirajo s stroji, ne eden z drugim. Povsem se izgubi neverbalna komunikacija, ki sicer doda pomemben kontekst h komunikaciji (Schermerhorn, Hunt & Osborne, 2005, str. 306).

Vsako sporočilo mora biti **dekodirano** (Schermerhorn et al., 2005, str. 296). Na ta proces prevoda vpliva veliko faktorjev, med njimi znanje in izkušnje prejemnika ter njegov odnos do pošiljatelja. Na interpretacijo sporočila vplivajo tudi drugi dejavniki, kot recimo mnenja sodelavcev, nadrejenih. Dekodiranje lahko povzroči, da prejemnik sporočilo interpretira drugače, kot je bilo mišljeno na začetku.

Prejemniki se morajo zavedati potencialne vrzeli med sporočilom, ki ga je namenil pošiljatelj, in pomenom, kot ga interpretira prejemnik. Ta vrzel se lahko identificira s **povratno informacijo** (angl. *feedback*), procesom, kjer pošiljatelj komunicira s prejemnikom z odgovorom na sporočilo. Izmenjava informacij s povratno informacijo je zelo koristna pri izboljšanju komunikacijskih procesov (Schermerhorn et al., 2005, str. 296).

Učinkovito komuniciranje je pogoj za uspešnost vseh in vsakogar, kdor ima v poklicni dejavnosti opravka z drugimi ljudmi – še posebej za managerje in strokovnjake v organizacijah nasploh. Managerji porabijo za komuniciranje s sodelavci in z osebami iz drugih organizacij pretežen del svojega časa (Možina, Tavčar & Kneževič, 1995, str. 36).

1.1 Besedno in nebesedno komuniciranje

Komuniciranje zajema vsa sredstva, s katerimi prenašamo informacije (Ferjan, 1998, str. 21). Tako delimo komuniciranje na besedno in nebesedno, besedno komuniciranje pa na govorno in pisno.

Besedno komuniciranje je lahko govorno ali pisno (Možina et al., 2004, str. 54). Govorno komuniciranje obsega nagovore, formalne razgovore med dvema osebama, razgovore v skupini oziroma z njo in neformalne govorice. Govorno komuniciranje je hitro, običajno obsega tudi povratno komunikacijo ter omogoča sočasno komuniciranje z več ljudmi. Slabosti se pokažejo, kadar si sporočilo podaja daljša vrsta ljudi. Čim več ljudi sodeluje v prenašanju sporočila, tem večja je možnost, da so bo sporočilo, ki doseže prejemnika, razlikovalo od poslanega sporočila (Možina et al., 2004, str. 54).

Pisno komuniciranje poteka preko pisem, časopisov in revij, oglasnih plošč ter drugih priprav, zlasti elektronskih in optičnih. Prednosti pisnega komuniciranja so tajnost, jasnost in nazornost sporočila. Slabost pisnega komuniciranja je potreben čas ter odsotnost takojšnje povratne informacije (Možina et al., 2004, str. 54, 55).

Nebesedno komuniciranje ne poteka niti v pisni niti v besedni obliki. Najbolj poznani vrsti nebesedne komunikacije sta govorica in besedna intonacija. Na pomen nebesednega sporočila lahko sklepamo z večjo gotovostjo le, če prejemnika ali pošiljatelja dobro poznamo, če se moremo vživeti vanj in če dobro poznamo kulturne značilnosti okolja, kjer poteka komuniciranje (Možina et al., 2004, str. 55).

Z govorico ne posredujemo zgolj želenih informacij, pač pa nekaj več (npr.: čustveno stanje). Tisto drugo sprejemnik zlasti lahko razbere iz "govorice telesa, kretenj rok, morebitnega izmikavanja komunikaciji ter očesnega kontakta (Ferjan, 1998, str. 21– 22)

Govorica telesa obsega (Ferjan, 1998, str. 33):

- proksemiko, to je položaj in gibanje ljudi v prostoru;
- držo in hojo ljudi;
- gestiko, to je kretnje rok, nog in glave;
- mimiko, to je izraz obraza in oči.

Berlogar (1999, str. 52–53) ima do neverbalnega komuniciranja kritičen pristop. Meni, da je popularno mnenje, da je lahko neverbalno vedenje jasen pokazatelj specifičnih sporočil in razmer, ki jih lahko z zanesljivostjo interpretiramo, če za to poznamo pravila, slej ko prej zavajajoče. Zato bi morali biti pri interpretiranju neverbalnega vedenja zelo pazljivi. Neverbalno vedenje so namreč lahko nejasni in nezanesljivi znaki čustvenih stanj ali celo naključna dejanja, ki se dogajajo brez zavedanja o njih ali brez namere. Čeprav bo opazovalec taka dejanja poskušal interpretirati, ne vodijo k skupnemu pomenu.

1.2 Enosmerno in dvosmerno komuniciranje

Pri **enosmernem komuniciranju** potuje sporočilo samo od pošiljatelja (oddajnika) k prejemniku (sprejemniku), torej le v eno smer) enosmerno komuniciranje poteka hitreje od dvosmernega in je navidez bolj urejeno. Deluje uradno in prihrani čas, še posebno, če je

namenjeno številnim prejemnikom. Primerno je predvsem za posredovanje preprostih sporočil, ki niso dvoumna in težko razumljiva (Možina et al., 2004, str. 65–66).

Dvosmerno komuniciranje poteka od pošiljatelja k prejemniku in nazaj. Pri dvosmernem komuniciranju daje prejemnik povratna sporočila pošiljatelju; tako ga dopolnjuje in popravlja v tistih delih sporočila, ki mu niso dovolj jasni ali se z njimi v celoti ne strinja. S takšnim komuniciranjem nastaja skupni jezik za sporazumevanje, ker se sporočilo prevaja v kode, ki jih oba razumeta (Možina et al., 2004, str. 65–66).

Če hočemo, da bo prejemnik v čim bolj podrejenem položaju, uporabljamo enosmerno komuniciranje, če pa bi radi čim večjo enakopravnost v komuniciranju, uporabljamo dvosmerno komuniciranje. Prednosti so večinoma na strani dvosmernega komuniciranja, ki sicer zahteva več časa, vendar je bolj plodno, posebno takrat, kadar obstaja realna nevarnost za nesoglasje in nerazumevanje med pošiljateljem in prejemnikom (Možina et al., 2004, str. 66).

2 INTERNO KOMUNICIRANJE

V literaturi najdemo različne izraze za komuniciranje znotraj organizacije, kot so interno komuniciranje, komuniciranje z notranjo javnostjo, notranje komuniciranje, tudi organizacijsko komuniciranje. Poenostavljeno bi lahko rekli, da je interno komuniciranje komuniciranje z zaposlenimi. Kot bomo videli kasneje, pa komuniciranje v organizaciji poteka v vseh smereh (vertikalno, horizontalno, lateralno) in ne predstavlja samo komuniciranja vodstva z zaposlenimi, pač pa tudi komuniciranje zaposlenih z vodstvom, zato je bolj primerna razlaga, da je interno komuniciranje komuniciranje med ljudmi znotraj organizacije.

Berlogar (1999, str 14–15) interno komuniciranje umesti v **organizacijsko komuniciranje** poleg tržnega komuniciranja in odnosov z javnostmi, in poudarja pomen integriranega komuniciranja. Ločevanje različnih komuniciranj, če že obstaja, je možno predvsem v za organizacijo razmeroma stabilnih ekonomskih in socialnih razmerah. Sodobne organizacije pa slej ko prej živijo v spreminjajočih se in pogosto konfliktnih razmerah ter odnosih z različnimi javnostmi.

2.1 Funkcije internega komuniciranja

Ferjančič in Ferjan (2000, str. 109) opredelita dva vidika ciljev komuniciranja v organizaciji:

- oskrbeti vse, ki v organizaciji odločajo s potrebnimi informacijami za odločanje;
- oskrbeti izvajalce z vsemi zahtevami dela.

Interno komuniciranje je namenjeno usmerjanju in koordinaciji dejavnosti pripadnikov organizacije, zato naj bi interni komunikacijski kanali zagotavljali izvrševanje številnih specifičnih funkcij (Berlogar, 1999, str. 127):

- širiti in krepiti organizacijske cilje, pravila in predpise;
- koordinirati dejavnosti pripadnikov organizacije pri izpolnjevanju organizacijskih nalog;
- formalne vodje oskrbeti s povratno informacijo o ustreznosti komuniciranja navzdol in o stanju v organizaciji;
- socializirati zaposlene v kulturo organizacije.

2.2 Pomen dobrega internega komuniciranja

Številni avtorji in komunikacijski strokovnjaki poudarjajo pomen interne komunikacije. Izsledki raziskav že dolgo nakazujejo, da učinkovito vodenje komunikacij prinaša velike koristi. Managerji naj bi spodbujali odprto komunikacijo in izmenjavanje idej. Zaposlenim to da občutek opolnomočenja, zato bodo lažje vzpostavili kontakt z vodilnimi in delili svoja stališča in težave.

Clampitt in Downs (v Tourish & Hargie, 2004, str. 7) sta po svojih raziskavah zaključila, da so koristi kvalitetnih internih komunikacij:

- izboljšana produktivnost;
- zmanjšan absentizem;
- višja kvaliteta (uslug in proizvodov);
- višji nivo inovacij;
- manj stavk;
- zmanjšani stroški.

Odlične organizacije so zgrajene na posebni pripravljenosti menedžerjev na komunikacijo in na komunikacijsko bogato organizacijsko kulturo. Te kulture so zgrajene na zaupanju, ki spodbuja in omogoča prost pretok idej in predlogov navzdol in navzgor po hierarhiji, kot tudi med sodelavci na istih nivojih (Schermerhorn et al., 2005, str. 294).

Interno komuniciranje vpliva na izgrajevanje medsebojnih odnosov, sodelovanje, spodbujanje motivacije, kakovost dela, produktivnost in identifikacijo zaposlenih s strategijo organizacije in projektov. Pomembno je za obvladovanje vplivov sprememb v notranjem in zunanjem okolju. Vloga internega komuniciranja je vzpostavljanje razumevanja, zaupanja in timskega dela, kar zaposlenim omogoča sprejemanje usmeritev strategij organizacij. Kulturo organizacij oblikuje interno komuniciranje na podlagi vrednot in usmeritev, ki prispevajo k notranji integraciji, h kakovosti sodelovanja in dela ter k lažjemu soočanju s poslovnimi in drugimi težavami (Bačović Dolinšek, 2007, str. 329).

Gruban, Verčič in Zavrl (1997, str. 99) navajajo, da zaposleni najpogosteje pogrešajo komuniciranje o:

- splošni usodi organizacije (njeno sedanje stanje in razvoj);
- politiki plač;
- kadrovski politiki;
- možnostih za izobraževanje;
- ugodnostih (nadomestilih za prevoze na delo, prehrano ...);
- organizacijski ureditvi (strukturi) organizacije;
- načinih povezovanja dela različnih organizacijskih enot;
- uspešnosti dela različnih enot;
- zadovoljstvu končnih uporabnikov izdelkov in storitev;
- sprotnih zadevah, ki so povezane z njihovim delom.

2.3 Organizacijska kultura

Ko govorimo o internem komuniciranju, ne moremo mimo organizacijske kulture. Poenostavljeno bi lahko rekli, da organizacijsko kulturo tvorijo skupne vrednote in vzorci obnašanja ljudi v organizaciji.

Pri identifikaciji zaposlenih z organizacijo in socializacijo članov se nakazuje neposredna povezava z **organizacijsko kulturo**. Če namreč interno komuniciranje prispeva k socializaciji članov organizacije, potem tudi krepi obstoječo organizacijsko kulturo (Možina et al., 2004, str. 23).

Ferjan (1998, str. 49) organizacijsko kulturo opisuje kot:

- prevladujoče vrednote, sprejete s strani članov neke organizacije;
- način izvajanja dejavnosti in funkcij menedžmenta;
- filozofijo odnosov menedžmenta do podrejenih;
- način reševanja konfliktov;
- način komuniciranja znotraj organizacije;
- način presoje kakovosti izvajalcev.

Organizacijska kultura zmanjšuje strah in napetost ob soočanju zaposlenih z negotovostjo, določa meje, vzpostavlja občutek identitete pri članih, povečuje stabilnost družbenega sistema v organizaciji ter oblikuje vedenje zaposlenih. Kultura prispeva k učinkovitosti in uspešnosti organizacije, če ustreza zahtevam kot celoti in hkrati omogoča zaposlenim, da zadovoljujejo svoje posamične potrebe v organizaciji. Organizacijska kultura usposablja ljudi, da so kljub svojim različnostim usmerjeni k doseganju skupnih organizacijskih ciljev (Ivanko & Stare, 2007, str. 109, 110).

Kot glavne značilnosti organizacijske nekulture Ferjan (1998, str. 50) našteva slabo počutje zaposlenih, konflikte med zaposlenimi, kršitve delovne in organizacijske discipline, zanemarjene prostore, brezbržnost.

Komuniciranje je način oziroma sredstvo za (iz)oblikovanje in ohranjanje kulture, prek komuniciranja se ustvarja kultura. Obenem kultura sama določa komuniciranje, torej gre za nekakšen recipročni vpliv (Berlogar, 1999, str. 141).

2.4 Komunikacijska struktura

Komunikacijska struktura je način organiziranja, ustvarjanja osebnih interakcij in izmenjave sporočil med pripadniki organizacije samimi ter organizacije z njenimi okolji. S strukturo so mišljeni kanali komuniciranja oziroma vzorci interakcije med pripadniki organizacije. V okviru komunikacijske strukture govorimo o formalnem in neformalnem, vertikalnem in horizontalnem sporočanju ter komunikacijskih mrežah (Berlogar, 1999, str. 112-113).

2.4.1 Formalno komuniciranje

Formalno komuniciranje se nanaša na komunikacijo prek uradno oblikovanih kanalov sporočanja med različnimi pozicijami v organizaciji. Glede na tok sporočil znotraj hierarhije formalno komuniciranje največkrat delimo na komuniciranje navzdol, komuniciranje navzgor in horizontalno komuniciranje (Berlogar, 1999, str. 115).

Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od zgornjih (višjih) k spodnjim (nižjim) ravnam organizacijske hierarhije – od managerjev do zaposlenih.

Komunikacija navzdol poteka po hierarhičnih ravneh od zgoraj navzdol. Glavna funkcija je doseči vpliv preko informacij. Zaposlene na nižjih ravneh je treba obveščati o dejavnostih menedžmenta ter opominjati na glavne politike, strategije, cilje in tehnični razvoj. Posebno pomembne so povratne informacije in informacije o učinkovitosti. Le-te pomagajo pri zatiranju govoric. V klasični teoriji o menedžmentu (Henry Fayol) poteka komunikacija v organizaciji vertikalno, večinoma le od zgoraj navzdol, predvsem v obliki ukazov, pravil in direktiv. Malo je povratnih informacij, ki bi potovale od navzgor od zaposlenih na nižjih položajih proti višjim položajem. Ta komunikacija večinoma poteka pisno, v obliki priročnikov za zaposlene, navodil, pravil, ocen dosežkov itd. (Miller, 2009, str. 29, 30).

Kavčič (2000, str. 29–31) komunikacijske mreže deli na formalne in neformalne, formalne pa na vertikalne in horizontalne. **Vertikalne komunikacije** so v klasični teoriji služile sporočanju odločitev po hierarhični liniji navzdol in zbiranju poročil po hierarhični liniji navzgor. Informacije navzdol so namenjene:

- prenosu napotil za delo;

- prenosu informacij, potrebnih za razumevanje delovne naloge;
- informacijam o organizacijskih postopkih in praksi;
- sporočanju ocen podrejenih o njihovem delu (s strani nadrejenih);
- informacije ideološke narave (spodbujanje k delu, utrjevanje občutka poslušnosti, utrjevanje dobrega imidža organizacije itd.).

Komunikacija navzgor poteka od nižjih ravni navzgor, to je komuniciranje podrejenih z nadrejenimi. Višje ravni informira o tem, kaj delajo na nižjih ravneh, s kakšnimi težavami se srečujejo, kakšne predloge imajo za izboljšanja in kaj menijo o podjetju in svoji službi (Schermerhorn et al., 2005, str. 298).

V klasični teoriji organizacij je pri komuniciranju navzgor šlo za poročanje o opravljanju delovnih nalog, kasnejše teorije človeških virov pa razširjajo vlogo komunikacij navzgor in poudarjajo promocijo zavesti zaposlenih in njihovo integracijo ter boljše odločanje (Berlogar, 1999, str. 118).

Katz in Kahn (v Berlogar, 1999, str. 118) pravita, da komuniciranje navzgor zagotavlja nadrejenim informacije glede:

- uspešnosti dela in problemov, povezanih z njim;
- dela in problemov sodelavcev;
- tega, kako podrejeni sprejemajo politiko organizacije in njeno delovanje;
- opvail in procedur za izpolnjevanje oziroma zagotavljanje omejenega.

Horizontalno komuniciranje vključuje komuniciranje med ljudmi v okviru delovne skupine in komuniciranje med deli organizacije na isti ravni delovanja. Gre za komunikacije med osebami in enotami, ki niso med seboj v neposredni hierarhični odvisnosti. Uporablja se tudi izraz lateralne komunikacije. Horizontalno komuniciranje služi (Berlogar, 1999, str. 120; Kavčič, 2000, str. 31):

- koordinaciji delovnih nalog (ki postane na tak način hitrejša in učinkovitejša, saj odpade večji del ali celotna hierarhična veriga);
- pridobivanju relevantnih in za sodelavce skupnih informacij;
- reševanju problemov med enotami in posamezniki;
- reševanju konfliktnih situacij med posamezniki in skupinami;
- dajanju medsebojne podpore sodelavcem.

Horizontalne in lateralne komunikacije imajo mnogo znakov neformalnih komunikacij. Zato so relativno učinkovitejše od formalnih, manj popačene, omogočajo hitro povratno informacijo in boljše razumevanje (med oddajnikom in prejemnikom) (Kavčič, 2000, str. 31).

Mihaličeva (2006, str. 250–251) govori o **demokratičnemu komuniciranju** in pravi, da je komunikacija lahko dovolj učinkovita le v primeru, da enako intenzivno poteka od spodaj navzgor kot od zgoraj navzdol, da ni omejena s hierarhičnimi nivoji in organizacijsko strukturo ter da je popolnoma demokratična z enakimi možnostmi komuniciranja za vse zaposlene. Z nehierarhičnim komuniciranjem je omogočeno hitrejše, pristnejše in lažje izmenjavanje idej, zamisli, pogledov in predlogov za reševanje problemov in podobno. Nehierarhična komunikacija je vedno tudi odprta, neprikrita in iskrena. V organizacijah, ki izvajajo in omogočajo visoko stopnjo demokratičnega komuniciranja, je omogočena tudi visoka stopnja participiranja zaposlenih.

2.4.2 Neformalno komuniciranje

V vsaki organizaciji poleg formalnega obstaja tudi neformalni komunikacijski in informacijski sistem, ki uporablja tako formalne kot neformalne komunikacijske kanale. Neformalno komuniciranje je tisto, ki se med zaposlenimi pojavlja nenačrtovano in ni predpisano s formalno organizacijsko strukturo in hierarhijo, ampak je vzrok zanj radovednost in socialna interakcija. Zaposleni potrebujejo ustrezno, zanesljivo in poglobljeno informacijo. Če te ne dobijo prek formalni kanalov komuniciranja, potem si jo poiščejo drugje. A še tako popoln formalni sistem komuniciranja neformalnega ne more izpodriniti v celoti, še posebno njegove družbene funkcije ne (Berlogar, 1999, str. 121–123).

Prednosti neformalni informacijskih kanalov (angl. *grapevine*) so (Schermerhorn et al., 2005, str. 294):

- hiter in učinkovit prenos informacij;
- zaposlenim dajejo občutek varnosti, ki izhaja iz informiranosti;
- zadovoljstvo ob osebni izmenjavi novic.

Neformalni kanali ustvarjajo odprto komunikacijo in povezujejo ljudi. Večina mreženja poteka po neformalnih kanalih, ki ne spoštujejo hierarhije. Neformalni kanali sobivajo s formalnimi, a pogosto odstopajo od njih, ko informacije preskakujejo nivoje na hierarhiji. Glavna pomanjkljivost se pojavi, ko neformalni kanali prenašajo nepravde, destruktivne ali zastarele informacije in govorice, ki lahko zelo škodijo ljudem in organizaciji.

Vodstvo organizacije mora spoznati delovanje komunikacijske mreže neformalne organizacije. Svoje odločitve mora prilagoditi dejstvu, da pri vodenju mora računati z neformalnim sistemom komuniciranja in da mu ta neformalni sistem lahko pomaga. Ivanko in Stare (2007, str. 31) pravita, da kadar denimo pride do zastoja oziroma motenj v formalnih komunikacijskih kanalih, je razširjanje informacij, na katere je treba hitro reagirati, učinkovito plasirati po neformalnih komunikacijskih kanalih. Tudi Berlogar (1999, str. 122) trdi, da gre za močan in koristen komunikacijski kanal, ki hitro prenaša informacije, zato ga podjetja ne bi smela podcenjevati, zavračati ali preganjati.

2.4.3 Komunikacijska struktura kot mreža

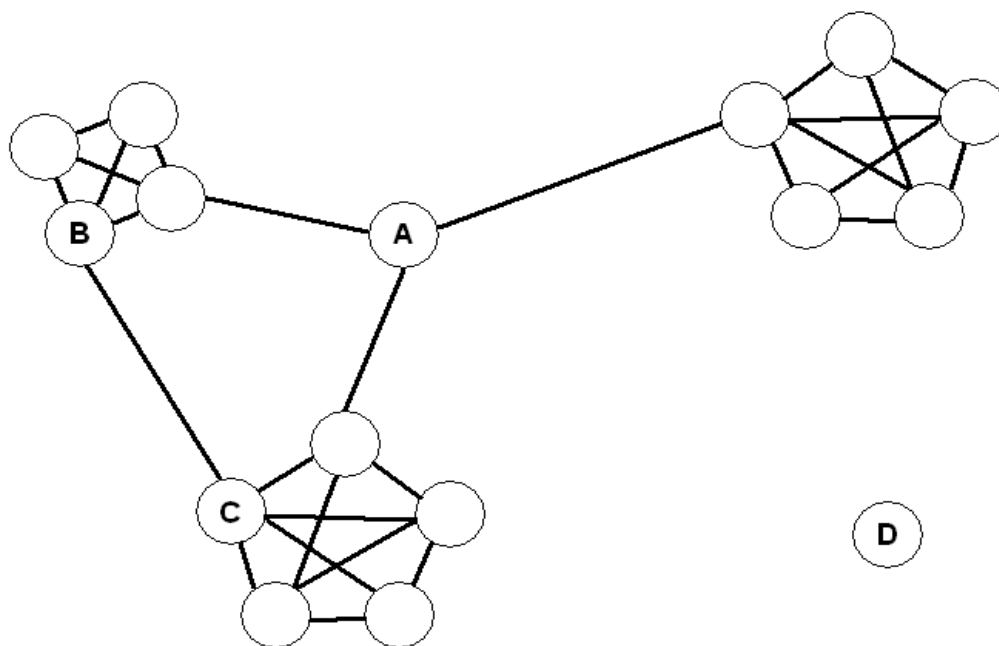
Ker sta tradicionalna koncepta formalnega in neformalnega komuniciranja problematična, saj je razlika med enim in drugim težko določiti, različni avtorji različno pojmujejo interakcijske vzorce komuniciranja, ki se dejansko oblikujejo med zaposlenimi. Pogost način prikazovanja komunikacijskih procesov v organizaciji so komunikacijske mreže.

Komunikacijske mreže so formalni ali neformalni vzorci komuniciranja, ki člane organizacije medsebojno povezujejo (Berlogar, 1999, str. 125). Preprost komunikacijski sistem obsega pošiljatelja in prejemnika ter komunikacijski kanal med njima. Pošiljatelj in prejemnik vzpostavljata razmerje zaradi sodelovanja, ki sproži in zahteva komuniciranje. Preprosti sistemi tvorijo kompleksno komunikacijsko omrežje ali komunikacijsko strukturo, v kateri je več pošiljateljev (in oddajnikov) in več prejemnikov (in sprejemnikov). Posredniki so hkrati oddajniki in sprejemniki (Možina et al., 2004, str. 68).

Slika 1 predstavlja komunikacijsko mrežo. Krogi na sliki predstavljajo ljudi. Črte, ki kroge povezujejo, kažejo, kdo komunicira s kom. Če slika predstavlja manjšo organizacijo, potem je komunikacijska mreža sestavljena iz treh skupin, pri čemer je skupina določena s člani, ki pogosteje komunicirajo med seboj kot s člani drugih skupin. Večina ljudi v tej skupini so samo **člani** te skupine. Druge vloge posameznikov so (Berlogar, 1999, str. 125):

- **zveza**, ki različne skupine povezuje, a ni član nobene skupine (posameznik A);
- **povezovalni člen** med dvema skupinama in član skupine (posameznika B in C);
- **izoliranec**, oseba, ki ni povezana z nikomer v mreži (posameznik D). Ta sicer tudi komunicira z drugimi, a ima razmeroma malo stikov.

Slika 1: Komunikacijska mreža



Vir: Daniels in Spiker v J. Berlogar, *Organizacijsko komuniciranje*, 1999, str. 124.

2.5 Komunikacijski kanali in orodja

Izbira kanala ima lahko pomemben vpliv na komunikacijski proces. Nekateri ljudje bolje uporabljajo določene kanale, in določeni kanali bolje prenašajo določena sporočila. Managerji morajo biti sposobni pametno izbrati med različnimi komunikacijskimi kanali, in pri tem upoštevati namen izmenjave informacij, nivo negotovosti, in sposobnosti zaposlenih. Za uspešno komuniciranje v organizaciji je pri izbiri kanala potrebno upoštevati splošna načela (Florjančič & Ferjan, str. 109, 110):

- vsebina informacij mora zadovoljiti cilj komuniciranja;
- obseg informacij ne sme povzročiti entropije;
- informacije morajo biti poslane in prejete pravočasno;
- zagotovljene morajo biti varnost, zanesljivost in razpoložljivost;
- odločitev za posamezen kanal mora biti ekonomsko upravičen;
- varovane morajo biti morebitne poslovne skrivnosti.

Na izbor komunikacijskega kanala glede na obseg informacij vplivajo naslednje značilnosti (Kramar Zupan, 2009, str. 155):

- sposobnost izmenjave več vlog (pošiljatelj – prejemnik);
- sposobnost tekočega zagotavljanja povratne informacije;
- zmožnost vzdrževanja osebne osredotočenosti v komunikaciji.

2.5.1 Pisna orodja internega komuniciranja

Prednosti pisnega komuniciranja so v dokumentarnosti sporočila, njegovi dokazni vrednosti in natančnosti sporočanja. Pomanjkljivosti pa v počasnosti sporočanja, manjši zasebnosti, manjši zanesljivosti sprejetja (Kavčič, 2000, str. 99–100).

Orodja pisnega komuniciranja uporabljamo (Mumel, 2008):

- če takojšen odziv prejemnika ni nujen;
- če je sporočilo podrobno, kompleksno in zahtevno;
- če je potreben oz. pomemben trajen in veljaven zapis;
- če je pomembno, da pri posredovanju sporočila ni napak in popačitev.

Tipična **orodja pisnega internega komuniciranja** (Mumel, 2008):

- anketa in vprašalnik;
- interna glasila (bilten, časopis, revija);
- brošura;
- časovni načrt izvedbe aktivnosti;
- naslovljena pošta, letak;
- nabiralnik vprašanj in predlogov;
- poročilo;

- priročnik za zaposlene;
- oglasna deska.

2.5.2 Govorna orodja internega komuniciranja

Govorno komuniciranje je hitro, bolj celovito od pisnega (vsebuje neverbalno komunikacijo), omogoča presojanje skladnosti in razumevanja in je bolj zasebno od pisnega. Pomanjkljivost je v dejstvu, da sporočila niso dokumentirana, nimajo dokazne vrednosti in so manj natančna (Kavčič, 2000, str. 153–154).

Tourish in Hargie (2004, str. 88) pravita, da je govorno komuniciranje najprimernejše, kadar:

- je problematika kompleksna;
- je vključen konflikt;
- je prvenstvenega pomena zmanjšati negotovost;
- je nujno potrebno graditi medosebni odnos.

Najpogosteje uporabljena **orodja govornega komuniciranja** so (Mumel, 2008):

- delovni zajtrk (kosilo, večerja);
- sestanek (formalni sestanek, osebno srečanje, sestanek dveh oseb, hiter sestanek);
- obhod;
- redni letni razgovor;
- psihološka pogodba.

2.5.3 Elektronska orodja komuniciranja

Uporabo tehnologije v komunikaciji poimenujemo elektronska ali e-komunikacija. Elektronsko komuniciranje je oddajanje sporočil, podatkov in drugih informacij preko komunikacijskih linij, ki so razporejene po svetu ali samo od pisarne do pisarne (Možina et al., 2004, str. 135). Ker elektronsko komuniciranje v zadnjem desetletju doživlja nenehen razcvet, bom to obliko komuniciranja bolj podrobno predstavila.

Napredek v informacijski tehnologiji prinaša velike spremembe v komuniciranju, tudi znotraj podjetja. Oglasne deske, pisma, tiskana gradiva, priročnike, izobraževanja v predavalnicah so zamenjali internet, intranet, e-pošta, telekonference, e-učenje. Telekomunikacije so eno od področij, ki doživlja hiter in nenehen razvoj. Za podjetje pomenijo nižje stroške, višjo produktivnost, hitrejši prenos informacij. Pri ocenjevanju stroškov tehnologije pa morajo podjetja poleg samega stroška vpeljave nove tehnologije upoštevati tudi stroške vzdrževanja in šolanja zaposlenih.

Tehnologija celo spreminja način, kako se strukturira delo in oblikujejo organizacije. Ker tehnologija omogoča komunikacijo med velikimi razdaljami in ob različnih časih, postaja manj pomembno, da so ljudje, ki delajo skupaj, na istem mestu (Grantham v Miller, 2009, str. 205).

E-komunikacije zaposlenim omogočajo visoko stopnjo dostopa do informacij ter takojšen dostop do nadrejenih preko e-pošte. Ob uporabi intraneta spodbujajo ljudi, da sami poiščejo informacijo, v nasprotju s tem, da se jim informacije dostavljajo. To zaposlenim daje občutek moči (angl. *empowerment*), saj imajo več nadzora nad informiranostjo in svojim delovnim okoljem. Večja odgovornost posameznika pri pretoku informacij zaposlenim daje občutek vrednosti (O'Kane v Tourish & Hargie, 2004, str. 86–87).

Pomembno pri uvajanju nove tehnologije je seveda njena posvojitev ali sprejem pri uporabnikih. Flanagan (v Tourish & Hargie 2004, str. 75, 76) navaja tri ključna področja, ki vplivajo na sprejem:

- *značilnosti organizacije*, kot so starost, velikost, kultura. Mlada, velika podjetja, z visokim nivojem tehnologije hitreje vpeljejo inovacije. Druga podjetja morajo upoštevati, da morajo zaposlene postopoma uvajati v tehnologijo in da bodo le-ti potrebovali zadostno podporo, da jo bodo osvojili;
- *pričakovane koristi* povečane komunikacije in pretoka informacij ter organizacijske prednosti (v obliki višjih profitov in povečanega ugleda);
- *družbeni pritiski*, kot je imidž, ki ga podjetje predstavlja svojim zaposlenim, strankam, konkurentom, dobaviteljem. Podjetje želi izgledati moderno, v koraku s tehnologijo.

Zaposleni bodo lažje sprejeli novo tehnologijo, če je ta uporabniku prijazna, na doseg roka (npr. na njihovem računalniku), če jo uporabljajo sodelavci, če jo dojemajo kot učinkovito in če ima stranske koristi (če jo denimo lahko uporabljajo za zasebne zadeve).

Tipična elektronska orodja:

- internet, intranet,
- elektronska pošta;
- telnet;
- FTP (zamenjava datotek med računalniki v internetu);
- telekonferenca.

Težave in izzivi elektronskih komunikacij

Elektronsko komuniciranje poleg prednosti prinaša tudi težave in pomanjkljivosti, kot so preobremenjenost z informacijami, potrata časa, zmanjševanje osebnih kontaktov, neformalna narava komunikacij, tehnične težave.

E-pošta in internet močno znižata čas, ki ga zaposleni porabijo za komunikacijo, po drugi strani pa e-komunikacije spreminjajo delovni dan zaposlenih, pri čemer je največji problem

prav zapravljanje časa. Zaposleni poleg komunikacij, povezanih z delom, na e-pošti prebirajo tudi osebna sporočila, govorice, na internetu uporabljajo družbene strani, kar vodi k nižji produktivnosti. Poleg tega neformalna narava e-pošte lahko vodi v nesporazume in konflikte. Ker se pisanju e-maila običajno nameni manj časa kot pisanju klasičnih pisanih sporočil, je vsebina pogosto manj natančna.

Eno od tveganj pri novih komunikacijskih tehnologijah je informacijski presežek (angl. *information overload*), do katerega pride lahko, s katero se prenašajo informacije. V nekaterih primerih v komunikacijske mreže in e-maile zaide preveč informacij in preobremenjen sistem – tako organizacijski kot individualni. Posamezniki imajo težave pri sortiranju pomembnih podatkov od nepomembnih in postanejo nestrpni pri prebiranju informacij (Schermerhorn et al., 2005, str. 306).

Enostavnost uporabe in hitrost interneta sta privedla do večje izmenjave informacij. S stališča podjetja to pomeni, da imajo zaposleni na voljo več uporabnega materiala, kar je še posebej pomembno v času negotovosti, kot npr. v času velikih sprememb. Po drugi strani pa internet povečuje pričakovanja zaposlenih glede informiranosti, ker se zavedajo, da so informacije na voljo, če jih management le želi deliti. Če management zavrne to možnost, bodo zaposleni zaradi občutka pomanjkanja informacij še toliko bolj zaskrbljeni in zapostavljeni (Tourish & Hargie, 2004, str. 85–86).

Pravni, varnostni problemi in problemi zasebnosti

Zaradi vtisa neformalnosti ljudje pogosto pošiljajo e-maile, ki jih ne bi pošiljali v tiskani pošti. Sporočila v sistemu ostanejo za vedno in se jim lahko sledi in izsledi. Tourish in Hargie (2004, str. 90–91) opozarjata, da se morajo podjetja zavedati naslednjih vidikov:

Pravni:

- zloraba avtorskih pravic;
- korporativna espionaža;
- nadlegovanje, diskriminacija;
- uporaba v zlonamerne namene;
- obrekovanje;
- vdor v zasebnost.

Varnostni:

- hekerji – e-komunikacija podjetja izpostavi zunanjim vdorom;
- virusi – ti lahko vodijo do kraje, uničenja ali spremembe pomembnih podatkov;
- neavtoriziran dostop do tajnih podatkov – le-te lahko nelegalno posredujejo zaposleni.

Zaradi pravnih vprašanj večina podjetij pošilja formalno korespondenco, kot so pogodbe in občutljive informacije, po tradicionalni pošti.

2.6 Motnje in napake v komunikaciji

Sporočilo, ne glede na to, kako pomembno je, je nekoristno toliko časa, dokler ni sporočeno (posredovano) in razumljeno pri drugih (Robbins v Ivanko & Stare, 2007, str. 287).

Komuniciranje otežujejo motnje, ki odražajo (Florjančič & Ferjan, 2000, str. 129) :

- pomanjkljivosti same organizacijske strukture;
- psiholoških dejavnikov pri ljudeh, udeleženi med procesom komuniciranja;
- hote ali nehote povzročenih napak ljudi med procesom komuniciranja.

Pomanjkljivosti organizacijske strukture so ovire v komunikacijskem kanalu, zaradi katerih oddane informacije ne pridejo pravočasno in v pravilni obliki do sprejemnika.

Psihološki dejavniki so dejavniki, ki povzročijo, da ljudje pravočasno in na ustrezen način preneseno informacijo napačno percepcirajo. Ti so (Florjančič & Ferjan, 2000, str. 129):

- nezaupanje med ljudmi, člani različnih podsistemov znotraj organizacije;
- nagnjenost ljudi (še zlasti iz različnih podsistemov) k subjektivnemu interpretiranju sporočila;
- prenasičenost z informacijami;
- način komuniciranja z vidika organizacijske kulture;
- čustveno reagiranje, predvsem ob sprejemu informacij, ki so za sprejemnika neugodne.

Hote ali nehote povzročene napake med procesom komuniciranja nastajajo zaradi (Florjančič & Ferjan, 2000, str. 129):

- izpustitve informacije (npr: namenoma ali iz pozabljenosti);
- napačnega prenosa informacije (zaradi napačne interpretacije, želje po zadovoljitvi osebnih interesov ...);
- zadrževanja informacije z določenim ciljem;
- uporabe neformalnih kanalov komuniciranja, kadar je to nedopustno.

Za odpravljanje motenj je bistveno ugotoviti, ali nastajajo pri pošiljatelju, prejemniku ali na komunikacijski poti.

Motnje pri pošiljatelju nastajajo predvsem zaradi (Možina et al, 2004, str. 75):

- sporočilo je nejasno oblikovano, dvoumno; v sporočilu se prepletajo bistvene in nebistvene sestavine;
- sporočilo je neprimerno kodirano, spremenjeno v obliko, ki slabo prenese prenos ali jo prejemnik težko dekodira (neurejena, dolgovezna, površna sporočila ...);
- pošiljatelj se ne skuša vživeti v prejemnika, v njegov način razmišljanja, v njegove vrednote in interese.

Razlogi za **motnje pri prejemniku** so (Tavčar v Stare, 2007, str. 287):

- prejemnik za sporočilo nima interesa;
- prejemnik razume sporočilo, kot mu ustreza (selektivna percepcija);
- sporočil je preveč, prejemnik ne more vseh dekodirati;
- sporočilo je po vsebini preobsežno;
- prejemnik zaznava druga sporočila, ki so zanj pomembnejša;
- prejemnik je miselno odsoten;
- prejemnik je prevzet od vpliva pošiljatelja (spoštovanje, strah), ne dojema tistega, kar mu sporoča;
- prejemnik razume sporočilo drugače kot pošiljatelj.

Med motnje na komunikacijski poti štejemo (Možina et al., 2004, str. 76):

- vse, kar kanal prenaša poleg sporočila, ki ga želi poslati pošiljatelj: motnje na televiziji, pri telefonskih pogovorih, hrup ipd.;
- prekinjen komunikacijski kanal (izgubljeno pismo, prekinjena povezava med računalniki), ki se ga pošiljatelj dostikrat sploh ne zaveda;
- število posrednikov stopnjuje motnje v komunikacijskem kanalu; zaradi nesporazumov med njimi in zaradi selektivnega dojetja je lahko daleč od resničnosti sporočilo, ki doseže vrh organizacije, isto velja za posredovanje navodil z vrha organizacije navzdol.

Informacijo označujemo kot popačeno, če je v komunikacijskem procesu namerno ali nenamerno prišlo do spremembe njene prvotne sporočilnosti. Popačenje je najbolj pogosto pri hierarhičnem vertikalnem komuniciranju. Gre zlasti za nagnjenost podrejenih, da nadrejenim ne posredujejo pravih informacij (Kavčič, 2000, str. 40).

Omejevanje sporočanja

Tako kot se je težko odločati v primeru pomanjkanja informacij in negotovosti, pa lahko tudi preveč informacij paralizira posameznike in skupine. Ta ideja nasprotuje trenutni potrebi po več in več informacijah v obliki raziskav, napovedi ... Vendar pa organizacije in posamezniki lahko uporabijo in predelajo le določeno količino informacij. Tako se znajdejo v položaju, ko so preobremenjeni s pripravljanjem poročil, obdelovanjem podatkov in posredovanju informacij kolegom in drugim oddelkom. Večji del komunikacije postane namenjen pridobivanju in obdelovanju podatkov, čeprav številna poročila ne prispevajo k odločanju in le povečujejo obremenjenost zaposlenih. Raziskave kažejo, da si večina zaposlenih želi zmerno količino informacij – oceniti, koliko in kakšnih tipov so potrebne za posamezen oddelok, pa je lahko zahtevna naloga (Cheney, Christensen, Zorn & Ganesh, 2004, str. 54). Tako pošiljatelj kot prejemnik morata odbirati količino sporočil. Pošiljatelj odbira sporočila, ki jih pošilja prejemniku, prejemnik pa sprejema le tista, ki se mu zdijo pomembna (Možina et al., 2004, str. 77).

3 KRIZA

V literaturi najdemo številne opredelitve krize. Novak (2000, str. 253) krizo definira kot nenačrtovano in nezaželeno okoliščino, ki ogroža sposobnost preživetja organizacije, onemogoča doseganje ciljev ali celo obstoj organizacije. Poleg tega je za krizo značilna negotovost ter časovni pritisk, kar pomeni, da se morajo managerji v krizi še posebej hitro odločati.

»Krizo je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja« (Dubrovski, 2004, str. 18).

Krizo je situacija, ki zahteva odločno in takojšnje ukrepanje organizacije. Kart Weick (v Cornellsen, 2008, str. 216) opredeljuje krizo kot kritičen in resen problem, ki ogroža sam obstoj organizacije glede njenih temeljnih domnev, vrednot in načinov delovanja.

Obenem kriza pomeni preobrat v življenju organizacije in prinaša priložnost, da vodstvo spremeni način razmišljanja o podjetju, uvede potrebne organizacijske spremembe, okrepi vodenje, oblikuje nove oddelke, pregleda vloge in odgovornosti članov vodstva, izboljša sisteme nadzora in vpelje novo organizacijsko kulturo. Zato je kriza hkrati nevarnost in priložnost (Novak, 2000, str. 35).

Zrelo krizo v podjetju prepoznamo po prisotnosti vseh najpomembnejših znakov krize, ki so (Končina & Mirtič, 1999, str. 29–34) naraščajoča izguba, padanje obsega prodaje, povečanje zadolženosti, padec likvidnosti, nestvarne računovodske informacije, naraščajoči strah posloводства, pospešena fluktuacija dobrih kadrov, znatno zmanjšanje tržnega deleža in odsotnost strateškega načrtovanja.

Prašnikar (1992, str. 65) loči naslednje **štiri faze razvoja krize**:

1. **Faza inkubacije** ali skrita kriza. Delujejo vzroki nastanka krize, vendar se krizni signali ne opazijo, praviloma zaradi nezadostno razvitega nadzornega sistema.
2. **Pojavijo se krizni signali.** Management opazi znake krize, a meni, da ni potrebno nikakršno ukrepanje. Probleme opisuje kot težave začasnega značaja ali posledico delovanja okolja.
3. **Kriza se pogloblja.** Tisti, ki so prispevali k pojavu krize (obstoječi management), menijo, da so pristojni ukrepati. Management še vedno uporablja stare metode vodenja in ocenjuje, da je podjetje mogoče izvesti iz krize.
4. **Kolaps.** Sprejeti ukrepi ne pomagajo. Podjetje je v fazi razpada. Zaupanje v cilje organizacije se zmanjša. V podjetju prihaja do borbe za oblast. Najboljši kadri zapuščajo podjetje.

3.1 Vzroki kriz

Kriza v podjetju je najpogostejše dolgoročna rezultanta napačnih poslovnih odločitev in škodljivih vplivov dejavnikov okolja, ki postopoma zastrupljajo poslovni sistem, rušijo poslovni smoter in cilje podjetja ter povzročajo njegovo notranjo entropijo (Končina & Mirtič, 1999, str. 21). Kriza nastopi zaradi neodzivnosti na povečevanje poslovnih težav, zaradi odsotnosti ali nemoči notranjih nadzornih in varovalnih mehanizmov ali zaradi katastrofalnega in nenadnega vpliva zunanjega dejavnika, ki naenkrat in v celoti spremeni položaj podjetja na slabše (Končina & Mirtič, 1999, str. 23).

Dubrovski (2004, str. 34–38) vzroke za nastanek krize deli na zunanje in notranje. **Zunanji vzroki** so običajno tisti, ki so nastali v okolju podjetja in na nastanek katerih le-to ni imelo pomembnejšega vpliva. Ti vzroki so:

- spremembe na trgu;
- spremembe v panogi;
- spremembe zaradi splošnega napredka;
- splošna gospodarska kriza;
- politične spremembe;
- makroekonomski ukrepi;
- naravne nesreče in socialno patološki pojavi.

Notranji vzroki kriz pa so tisti, ki so nastali v podjetju, zato se označujejo tudi kot subjektivni in endogeni. Novak (2000, str. 47) in Dubrovski (2004, str. 36–38) med notranje vzroke krize navajata naslednje:

- neustrezna usposobljenost in nestrokovnost vodstva;
- zavirajoča organiziranost;
- nemoralnost vodstva;
- predraga proizvodnja;
- nekonkurenčni tržni položaj;
- zanemarjena finančna funkcija;
- podcenjevanje mnenja javnosti;
- neučinkovito delovanje upravljaljskih funkcij;
- nerealni cilji sindikatov v podjetjih;
- neučinkovit komunikacijski sistem;
- slaba organizacijska klima in kultura;
- oblikovanje neformalnih mnenjskih skupin;
- neurejene razmere na delovnem mestu;
- nemotiviranost zaposlenih.

Kriza je pogosto splet različnih vrst kriznih situacij, zato je težko opredeliti, v katero skupino se uvršča kaka kriza (Novak, 2000, str. 60). Kriza je s sodobnimi podjetji

neločljivo povezana. Z naraščanjem kompleksnosti podjetij, ki so z različnimi družbenimi sferami neločljivo povezana, se možnosti kriz le še povečujejo, pri čemer se povečuje tudi paleta vzrokov, ki do krize lahko pripelje. Kriza je v današnjem poslovanju neizogibna (Dubrovski, 2004, str. 15).

3.2 Ukrepi za zdravljenje kriz

V razmerah zrele krize je pogosto mogoče izvesti obrat samo z ostrimi in neposrednimi ukrepi vodenja poslov in ljudi. Eden takih je zamenjava direktorja, saj je preobrat precej odvisen od radikalne spremembe vrednot, navad in vzorcev vodenja. Novo krizno poslovodstvo mora čimprej pristopiti k razčlenjeni analizi poslovne dejavnosti podjetja in izdelati akcijski načrt ukrepanja (Končina & Mirtič, 1999, str. 77, 79).

Glede na različne vzroke, ki so privedli do krize v podjetju, vrsto krize razpoložljiva sredstva in posebnosti podjetja za zdravljenje podjetja ni mogoče uporabiti nekega splošno veljavnega modela. Še preden se podjetje loti zdravljenja krize, mora obvezno preučiti vzroke za njen nastanek. (Dubrovski, 2004, str. 93). Kljub različnosti položajev pa je zaradi podobnosti nekaterih značilnosti krize vendarle mogoče opisati določene ukrepe, ki se najbolj pogosto uporabljajo pri zdravljenju kriz v podjetjih (Dubrovski, 2004, str. 93–117):

- zamenjava managementa;
- centralizirano poslovanje;
- spremenjena organizacija;
- učinkovito komuniciranje;
- povečanje prodaje;
- selekcija proizvodno-prodajnega programa;
- zvišanje ali znižanje cen ter preoblikovanje drugih prodajnih pogojev;
- zagotavljanje plačilne sposobnosti;
- prestrukturiranje tujih virov financiranja;
- področje lastnega financiranja;
- obvladovanje stroškov;
- zmanjšanje števila zaposlenih;
- zamenjave na nižjem in srednjem managementu;
- pridobitev novih sodelavcev.

Ukrep, ki zaposlene najbolj prizadene, je zmanjšanje stroškov dela, hkrati pa je pogosto neizogiben način za doseganja preobrata v podjetjih v krizi. Prašnikar (1992, str. 90) loči med tremi skupinami ukrepov:

- **metode, ki jih je lažje uveljaviti** (zaustavitev novega zaposlovanja, predčasne upokojitve, zmanjšanje nadur, prerazporeditve ...);

- **metode, ki jih je težje uveljaviti** (skrajšani delovni čas, zmanjšanje plač, bonusov, zamrznitev plač ...);
- **odpuščanje zaposlenih.**

3.3 Vedenje udeležencev v krizi

Ko je podjetje soočeno s kriznim stanjem, se večinoma spremeni vedenje notranjih in zunanjih udeležencev. Že v normalno delujočem podjetju obstajajo naravna protislovja v interesih. V akutni krizi pa se ravnovesja podrejo, saj poskuša vsak udeleženec zavarovati lastne interese. Ker hočejo različni udeleženci doseči različne koristi, je različno tudi njihovo interesno vedenje v podjetju in zunaj njega v zvezi z njim (Dubrovski, 2004, str. 47- 48).

3.3.1 Vedenje zaposlenih in sindikatov

Ena glavnih in najbolj pogostih značilnosti obnašanja skupine ljudi med krizo je kolektivni stres (Novak, 2000, str. 130). Vsi zaposleni so med krizo prestrašeni in negotovi, še posebej, ko zaradi pomanjkanja pravih informacij zaupajo govoricam. Na krizo se odzovejo na različne načine (Novak, 2000, str. 135):

- še vedno lojalni do podjetja in vodstva;
- krizo izkoriščajo za osebno korist;
- iščejo možnosti druge zaposlitve;
- vodstvu se upirajo ali otežujejo delo pri obvladovanju krize;
- se bojijo izgube zaposlitve in se na vsak način poskušajo okleniti podjetja;
- vsi zaposleni so med krizo prestrašeni in negotovi, še posebej, kadar nimajo dovolj pravih informacij in zato čedalje bolj zaupajo govoricam.

Mnogokrat odločilno vlogo odigrajo različne govorice, sestavljene iz sicer nezdružljivih delnih podatkov, na katere se delavci odzivajo refleksno in manj racionalno. Neustrezno ali nezaželeno vedenje zaposlenih lahko v celoti onemogoči sanacijska prizadevanja ali pa postavi pod vprašaj njihovo smiselnost. Pomembno vlogo ima lahko v obdobju krize sindikalna organizacija (ali svet delavcev). Premajhna strokovna usposobljenost sindikalnih voditeljev glede načinov, možnosti in posledic reševanja krize velikokrat privede do dogajanj, ko se pomanjkljivo znanje nadomešča z nevarno in nenadzorovano agresivnostjo, ki vodijo do destruktivnih reakcij zaposlenih. Delavci v kriznih razmerah tudi povsem nekritično sledijo svojim sindikalnim zastopnikom, ki pa pogosto niti ne delijo iste usode z zaposlenimi (Dubrovski, 2004, str. 55–56).

3.3.2 Vedenje managementa

Dubrovski (2004, str. 50–53) pravi, da ob nastanku krize med člani managementa prevladuje prizadevanje za prikritje odgovornosti za nastalo krizo oz. prizadevanje za pretirano dokazovanje delovanja zunanjih vzrokov. Najbolj tipične zaporedne reakcije članov managementa ob pojavu kriznih razmer so:

- zanikanje obstoja kriznih in kritičnih razmer;
- močno nasprotovanje spremembam;
- dokazovanje, da je uvedena sprememba vzrok nastanka krize;
- precenjenost učinkovanja zunanjih vzrokov;
- streznitev in odhod ali soočenje s krizo;
- poskus oviranja novega managementa in iskanje njegovih morebitnih napačnih poslovnih odločitev;
- poskus razvrednotenja dosežkov novega managementa.

3.4 Krizni management

Krizni management je načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje podjetij (organizacij) v takšnih težavah, ki neposredno ogrožajo njegov obstoj (odpravljanje krize) ali nadaljnji razvoj (preprečevanje krize), katerega namen je zaustavitev negativnih gibanj z doseganjem preobrata in zagotovitev temeljev za ponoven razvoj (Dubrovski, 2011, str. 125). Je poseben del strateškega managementa, značilen za organizacije v izjemno resnih, eksistenčnih težavah. Z oznako krizni management označujemo na eni strani aktivnost vodenja podjetja v akutni krizi, kar pa je hkrati tudi oznaka za nosilce teh aktivnosti (Dubrovski, 2011, str. 126).

Končina (1999, str. 78) med najpomembnejše naloge kriznega managementa v fazi zaostrenega ukrepanja navaja:

- pridobiti si celovit nadzor v podjetju;
- zagotoviti si kredibilnost v razmerju s poslovnimi partnerji, ki so zainteresirani za sanacijo podjetja;
- celovito analizirati poslovno dejavnost;
- sestaviti akcijski načrt zaostrenega ukrepanja;
- izvesti nujne organizacijske spremembe;
- ustrezno motivirati vse zaposlene;
- uvesti vrednostno načrtovanje v okviru proračunskega leta.

Krizni management pa ne zajema samo ukrepov managementa med zrelo krizo, pač pa stalno pripravljenost na možnost krize, preden se ta zares zgodi, ukrepanje med krizo ter obdobje po krizi, ko se podjetje vrača v normalno stanje. Tabela 1 prikazuje proces kriznega managementa skozi tri obdobja.

Tabela 1: Tri obdobja kriznega managementa

Obdobje pred krizo (stanje nenehne pripravljenosti)	Obdobje med krizo (kaotično stanje)	Obdobje po krizi (vrnitev v normalno stanje)
V mirnih dneh, preden se kriza zares pokaže, je naloga vodstva, da identificira vrste kriz, s katerimi se podjetje lahko sooči, da določi njihovo verjetnost in da se nanje pripravi, kolikor je to mogoče.	Kriza je najbolj dramatičen, nestanovit in tvegan čas. Vodstvo sprejema odločitve hitro, pod pritiski notranjega in zunanjega okolja, kako bo z njegovimi odločitvami pa ni odvisno samo od njega. Vodstvo skuša obvladati posledice, ki so nastale zaradi kriznega dogodka in zaradi objav v medijih, hkrati pa podjetje pripraviti na nemoteno nadaljevanje poslovanja, ko bo krize konec.	Po krizi se vodstvo popolnoma posveti vrnitvi v normalno stanje. Če je treba, spreminja tudi organizacijsko strukturo, poslovno politiko, kulturo v podjetju, nadzorne mehanizme ... Prav tako veliko pozornosti nameni tudi nastajanju in krepitvi ugleda.

Vir: B. Novak, Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti, 2000, str. 168.

4 KOMUNICIRANJE V ČASU KRIZE

Pri izhodu iz krize je sodelovanje zaposlenih enako pomembno kot ukrepi za sanacijo. Management mora v zaposlenih najti zaveznike za izvajanje kriznih ukrepov, zato mora z njimi vzpostaviti neposredni dialog. Ključno je izčrpno in vsestransko obveščanje zaposlenih o poteku sanacije, zato je potrebno razviti ustrezen oz. prilagojen notranji in zunanji komunikacijski sistem. Ob nastanku krize se pogosto pojavi informacijska praznina, saj primanjkuje pravih in verodostojnih podatkov o nastalem stanju. Če se podjetje ne zave praznine in ne uveljavlja aktivne politike komuniciranja, se ta praznina izpolni s prirejenimi prikazi, domnevami, govoricami ipd., ki praviloma podjetju niso v prid (Dubrovski, 2004, str. 98).

Govorice se razbohotijo, kadar imajo ljudje občutek, da so izgubili nadzor nad svojo prihodnostjo. Izražajo zapletenost hierarhičnih razmerij odnosov med zaposlenimi in vodilnimi, osebnostna nasprotja, ki jih doživljajo posamezniki. Na dnu hierarhične lestvice, kjer je strah največji in negotovost najhujša, ljudje brez predhodnega analiziranja ponavljajo vse, kar slišijo. Govorica mobilizira, nasprotuje načrtom in snuje odpor, zato je skrito orožje sindikatov. Ker se govorice razvijejo iz pomanjkanja ali presežka informacij

in dezinformacij, je bistvo strategije internega komuniciranja odkrito komuniciranje (Kapferer, 1987, str. 207, 212).

Krizni management za doseganje poslovnega preobrata potrebuje sodelovanje zaposlenih. To lahko doseže z naslednjimi ukrepi (Končina & Mirtič, 1999, str. 104):

- z jasno predstavitvijo strategije izhoda iz krize;
- z izrazito pozitivno naravnostjo sanacijskega programa;
- s pravilno uporabo metod nagrajevanja;
- s simbolnimi ukrepi, ki izražajo njegovo odločenost za izvedbo vseh ukrepov za izhod iz krize;
- z lastnim zgledom delovanja v smeri zastavljenih ciljev.

Carr in Johansson (v Dubrovski, 2004, str. 97–98) navajata priporočila za učinkovito komuniciranje, ki jih je mogoče uporabljati v postopku zdravljenja krize:

- nemogoče je uporabljati preveč komunikacij;
- poenostavite sporočila, ne glede na njihovo zahtevnost;
- predvidite izhode in dovolj zgodaj sporočite vaša stališča;
- ne podcenjujte tehničnih zahtev v komuniciranju, včasih je potrebno celo postaviti osebo, odgovorno za komuniciranje navzven;
- v sporočanje naj bo vedno vključen vrhnji menedžment;
- poštenost je najboljša politika – povejte resnico;
- proučite prejemnike vaših sporočil ter na tej osnovi izberite pravilno oblikovana sporočila za medije.

Ker vsi zaposleni ne spremljajo vseh obvestil, jih je potrebno obveščati preko vseh kanalov – direktne e-pošte, oglasne deske, sporočil na intranetu.

4.1 Komuniciranje pri odpuščanju zaposlenih

Odpuščanje je najbolj občutljiva strategija zmanjševanje števila zaposlenih. Temu bodo skoraj zagotovo nasprotovali sindikati. Management jim mora dati ustrezne informacije in jih argumentirati. Sindikalne predstavnike je potrebno podrobno seznaniti s planom odpuščanj (število presežnih delavcev, način selekcije odpuščenih, višina odpravnin). Z zaposlenimi je potrebno razpravljati na ločenih sestankih in jim predstaviti nastali položaj. Korektno je, da vsakega posameznika obvestimo z osebnim pismom, ali ga program prizadene ali ne (Prašnikar, 1992, str. 92–94). Pridobiti je potrebno lojalnost tistih, ki ne bodo odpuščeni.

Postopek odpuščanja ni pomemben samo za odpuščene, ampak še v večji meri za tiste, ki ostanejo v organizaciji. Ti pri odpuščanju drugih vidijo, kaj se lahko pripeti tudi njim. Zato je nujno, da podjetje pokaže potrebno skrb za usodo odpuščenih in jim ponudi primerno

pomoč tudi pri iskanju nove zaposlitve. Celoten postopek je treba izvesti tako, da je ugled odpuščenega čim manj prizadet (Kavčič, 2000, str. 175, 176).

Burke in Cooper (2000, v Tourish & Hargie, 2004, str. 20) med simptome med zaposlenimi, ki »preživijo« odpuščanje, navajata strah pred izgubo službe, občutek nepravice, pomanjkanje lojalnosti, depresijo, stres, utrujenost, zmanjšano naklonjenost tveganju, zmanjšano motivacijo, nezaupanje, izdajo, nezadovoljstvo s planiranjem in komunikacijo, jezo nad odpuščanjem, pomanjkanje strateške usmeritve, pomanjkanje zaupanja v management, željo po informacijah.

Managerji se ne morajo zanašati, da bodo dobri nameni za odpuščanje naleteli na široko odobravanje in razumevanje. Nezaupanje, nerazumevanje in sovražnost bosta neizbežna. Potrebni bodo izredni komunikacijski napor. Preživele je potrebno obveščati o razlogih za odpuščanje in nadaljnjih strategijah.

Nesmiselno je, da bi krizni management dajal nerealne obljube. Z notranjimi sindikalnimi zaupniki se je vedno treba pogovarjati odprto in jim jasno razložiti vso globino in razsežnost krize v podjetju. Krizno poslovodstvo si mora namreč zagotoviti soglasje za osrednje ukrepe izvajanja poslovnega preobrata (Končina & Mirtič, 1999, str. 79).

4.2 Komuniciranje in stavka

V modernih in pravno urejenih državah naj bi bila stavka zadnje sredstvo za doseg nekaterih, predvsem ekonomskih ciljev. Stavke že ob normalnem poslovanju podjetja predstavljajo krizo za podjetje, v kriznih razmerah pa so bolj pogoste zaradi varčevalnih ukrepov poslovodstva.

Konec 80. let so taki konflikti v Sloveniji postali dokaj redni. Stavko praviloma vodi predstavniška organizacija delavcev – delavski sindikat. Spor je najprej vedno potrebno rešiti s pogajanjem, stavka naj bo zadnje sredstvo, ki pa ne sme delodajalca pahnuti v prepad (Končina & Mirtič, 1999, str. 85).

Komuniciranje z zaposlenimi in drugimi ciljnim javnostmi med stavko lahko usodno vpliva na izid pogajanj. Vodstvo podjetja, katerega zaposleni stavkajo, mora temeljito presoditi, na kakšen način in s katerimi sredstvi bo z njimi komuniciralo. Učinkovita so se pokazala osebna pisma, ki jih vodstvo naslovi svojim neposrednim ciljnim javnostim, torej zaposlenim, in razloži svoje stališče, argumente in posledice odločitev. Na ta način lahko vsaj delno prepreči, da bi prejemniki takih pisem »nasedli« sindikalni propagandi (Novak, 2000, str. 85).

Če pride do stavke, mora vodstvo znati prisluhniti zaposlenim in ugotoviti, kakšno je ozračje med njimi. Priporočljivo je organizirati sestanke manjših skupin, oskrbeti

zaposlene s pravimi in pravočasnimi informacijami in jim omogočiti, da povedo svoje mnenje.

Kot že omenjeno, zaposlene delimo na zaveznike managementa, na nevtralne in nasprotnike. Podjetje mora v času groženj s stavko poskušati vplivati na zaposlene z informacijami, in sicer (Novak, 2004, str. 99):

- zaveznike managementa »oborožiti« z dodatnimi informacijami in privilegiji in jih prepričati, da poskušajo vplivati na nevtralne v stavki, da se stavki odpovejo;
- nevtralne prepričati, da se čimprej vrnejo na delo, vodje stavke predstaviti kot skrajneže, opozoriti na velike razlike med voditelji stavke ter drugimi zaposlenimi;
- nasprotnike vodstva in stavkajoče predstaviti kot skrajneže, omogočiti jih z spodbijanjem njihove samostojnosti, tudi s pravnimi sredstvi.

Kot vsaka kriza je tudi stavka priložnost za izboljšanje poslovanja. V zaposlenih je treba vzbuditi občutek, da podjetje skrbi zanje. Takoj po stavki je nujno spet zgraditi komunikacijo. Ključna zadeva, na katero je treba paziti, je poslovna škoda in izguba ugleda. Stavka ne sme trajati predolgo, kajti v takem primeru bo podjetje imelo preveliko poslovno škodo (Novak, 2000, str. 86, 100).

4.3 Krize in krizno komuniciranje v letalski industriji

Kriza je vsaka situacija, ki lahko vpliva na dolgoročno izgubo zaupanja v organizacijo ali produkt, oziroma ki lahko prepreči normalen potek delovanja (definicija PATA, Pacific Asia Travel Association v Klančnik, 2009, str. 41).

Najbolj odmevna kriza, s katero se lahko sooči letalska družba, je letalska nesreča, nikakor pa ni edina vrsta krize. Novembra 2001 je npr. zaradi insolventnosti šla v stečaj belgijska letalska družba Sabena. To je bil prvi nacionalni prevoznik v Evropi, ki je šel v stečaj. Za državo je to pomenilo gospodarsko in socialno katastrofo. Do stečaja je privedla nesrečna povezava s Swissairom, ki je spodbudila Sabeno k razširitvi, ker pa je Swissair sam zašel v težave, Sabena ni dobila pričakovane finančne injekcije. Družbo so oslabili tudi teroristični napadi 11.9. 2001, zadnji udarec utaplajoči družbi pa je zadal sindikat pilotov, ki ni sprejel varčevalnih ukrepov. Istega leta je zaradi hudih likvidnostnih težav propadel tudi švicarski nacionalni prevoznik Swissair. Management je krivil teroristične napade, vendar je bila družba finančno ohromljena zaradi nakupov deležev v drugih letalskih družbah.

Po podatkih zvez evropskih regionalnih letalskih družb naj bi v 2008 v svetu bankrotiralo 75 družb. Večinoma je šlo za nizkocenovne prevoznike, vendar je bilo veliko nemira tudi v letalskih zvezah. Lufthansa je 2008 prevzela Brussels Airlines, nato pa še Austrian Airlines in BMI Baby. Iberia in British Airways sta se proti krizi bojevala z združitvijo, kar sta že 2004 storili KLM in Air France. Mednarodna zveza letalskega prometa IATA je

ocenjevala, da je sektor zaradi visokih cen nafte in ekonomske recesije v 2008 izgubil 5,2 milijarde dolarjev (Klančnik, 2009, str. 76, 77).

Kompleksnost panoge, visoka konkurenčnost in medsebojna odvisnost v panogi postavljajo letalske družbe v kroničen krizni položaj. Visoko konkurenčna panoga pogosto prinaša nenadne spremembe na trgu. Nizke cene vozovnic vodijo do cenovnih vojn, ki ogrožajo manjše prevoznike in jih včasih privedejo v odhod s trga. Sindikalne stavke lahko hudo ogrozijo letalsko družbo, saj že enodnevna prizemljitev letal prinese ogromne izgube, prav tako neprimerne zamenjave managementa, vladne direktive, združitve in prevzemi, terorizem, neugodni mednarodni dogodki (splošne stavke), finančne težave, zastrupljena hrana, prizemljena letala, dolgotrajne neugodne vremenske razmere.

Največ pozornosti s strani javnosti privlači letalska nesreča, še posebno, če so prisotne človeške žrtve. Nesreča ogrozi legitimnost, imidž in finančno stanje letalske družbe. Pojavijo se ugibanja in vprašanja glede spoštovanja varnostnih standardov, odgovornosti za nesrečo, ukrepanja po nesreči, humanitarnosti do žrtev in obveščanja družin in javnosti. Družba mora strateško komunicirati s ponesrečenimi in njihovimi družinami ter družinami žrtev, mediji, javnostmi, drugimi letalskimi družbami, vladnimi agencijami, zaposlenimi in bodočimi strankami oz. potniki. Letalska nesreča ne vpliva samo na prizadeto letalsko družbo, negativni učinki ob vprašanjih glede varnosti letenja se prenašajo na druge prevoznike, proizvajalce letal, vzdrževanje, kontrolo letalskega prometa, torej na celotno panogo. Letalska industrija je odvisna od javne percepcije, da je varna. Velika letalska nesreča v trenutku razbije to zaupanje.

Vprašanja glede varnosti pa se pojavijo tudi, ko se letalska družba sooča s finančno krizo. Tudi tu se porajajo vprašanja glede varčevanja pri vzdrževanju letal, šolanju posadk, spoštovanju varnostnih standardov. Letalska družba mora preprečiti nastanek napačnih informacij in minimalizirati ugibanja. Zato mora biti sama primarni vir informacij, kar zahteva velike komunikacijske napore in vnaprej pripravljen plan komuniciranja v krizi.

5 ŠTUDIJA PRIMERA: ADRIA AIRWAYS, d. d.

Leta 2010 se je družba preoblikovala v skupino Adria Airways, ki poleg matične, katere osnovna dejavnost so letalski prevozi, vsebuje še povezani družbi Adria Airways Tehnika in Adria Airways Letalska šola. Predmet diplomske naloge je samo matična družba.

Podatke in informacije o Adrii Airways sem pridobila z analizo internih dokumentov, obvestil in priročnikov, javnih dokumentov, s pogovorom z direktorjem Korporativnega komuniciranja in predstavnico Korporativnega komuniciranja v Adrii Airways ter z intervjuji z zaposlenimi. Podjetje sem izbrala, ker sem v njem sama zaposlena in sem imela priložnost opazovati potek internih komunikacij in obnašanje zaposlenih.

5.1 Predstavitev podjetja

Adria Airways je bila ustanovljena leta 1961 kot čartersko podjetje. Na rednih progah je pričela leteti v osemdesetih in postala članica Mednarodnega združenja letalskih prevoznikov IATA (The International Air Transport Association).

Danes predstavljajo večino njenega prometa redni poleti. Ljubljano povezuje s 24 evropskimi mesti in na teden opravi več kot 250 rednih poletov iz Ljubljane v glavna in večja evropska mesta. Decembra 2010 je Adria Airways začela leteti na redni povezavi iz Prištine v Muenchen, Frankfurt, februarja 2012 pa še v Verono. Čarterske lete opravlja večinoma sezonsko, najpogosteje na počitniške destinacije v Sredozemlju.

Leta 1995 prične s skupnimi leti z Lufthanso (sodelovanje code share – leti pod skupno oznako). Konec leta 2004 je Adria Airways kot regionalna članica sprejeta v najmočnejšo strateško letalsko združenje na svetu Star Alliance. S tem je dosežen strateški cilj in jasno načrtana poslovna politika mrežnega prevoznika, ki ponuja globalno storitev. Leta 2010 postane polnopravna članica združenja Star Alliance.

Adria Airways izvaja operacijo letenja z enim letalom Airbus 320, dvema letaloma Airbus A319, s štirimi letali tipa Canadair Regional Jet CRJ900 in s šestimi letali Canadair Regional Jet CRJ200. Leta 2011 je prepeljala 1.163.016 potnikov in 1.938 ton tovora.

Zaposleni

Število zaposlenih: 449 (129 pilotov, 114 kabinskega osebja, 206 ostalih).

Sindikalna organiziranost

Zaposleni v Adrii Airways so združeni v štirih sindikatih, in sicer:

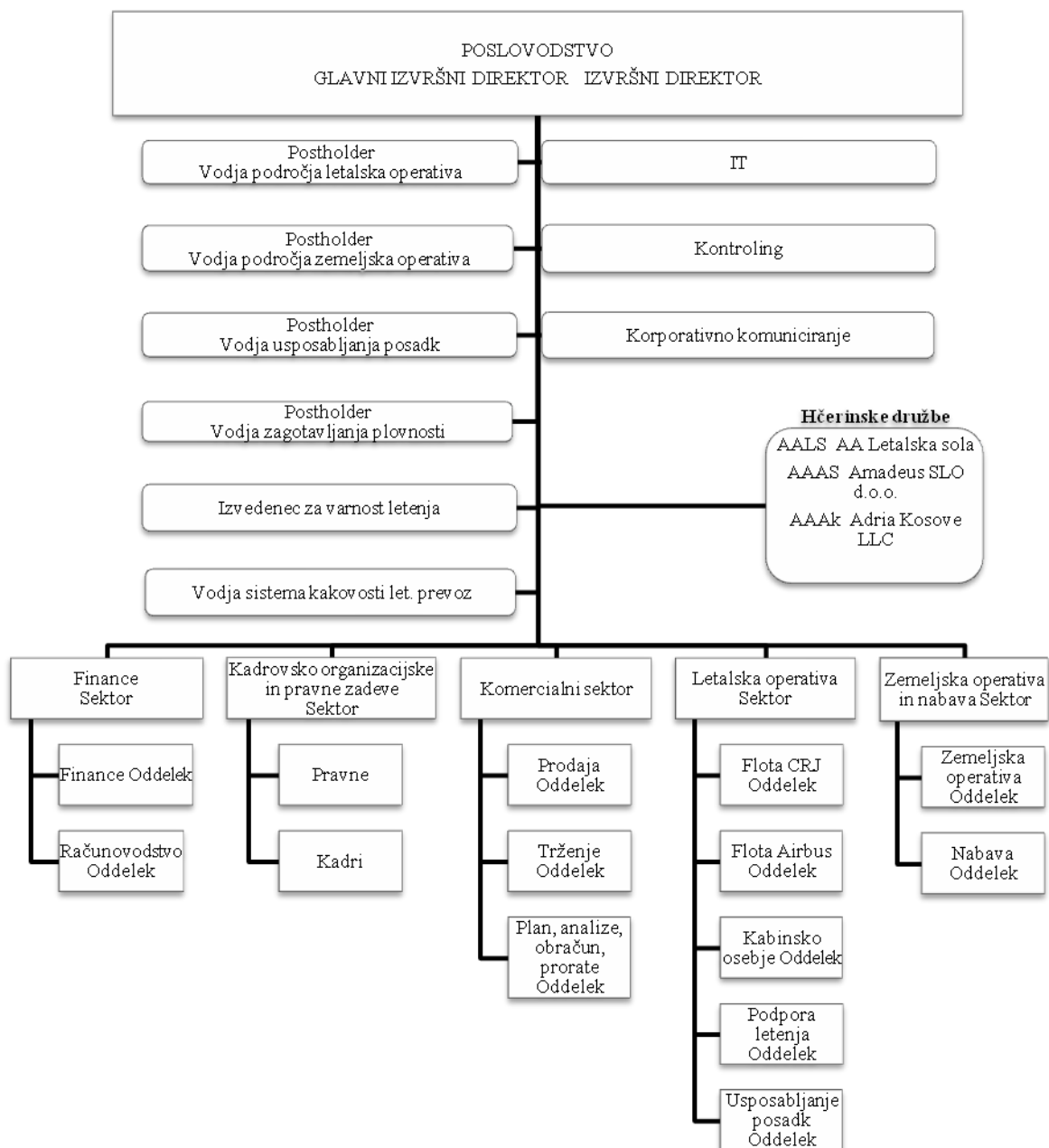
- Sindikat prometnih pilotov Slovenije;
- Sindikat Združenja kabinskega osebja posadk letal Slovenije;
- Sindikat Adria;
- Svobodni sindikat Adria.

Organizacijska struktura

Organizacijska struktura podjetja kaže, kako je podjetje sestavljeno, na kakšen način so njegovi deli povezani v celoto, kdo so nosilci poslovnih funkcij in kakšne so njihove naloge (Dubrovski, 2000, str. 133).

Organizacija letalske družbe mora biti v skladu z mednarodnimi akti in sistemi zagotavljanja kakovosti v letalskem prometu. Adria Airways je leta 2004 prejela Varnostni certifikat IOSA, ki je bil pogoj za članstvo v Mednarodnem združenju letalskih prevoznikov IATA. Ta certifikat poleg operativnih procedur ter varnosti letenja določa tudi organiziranost družbe. Organizacijsko strukturo Adrie Airways prikazuje Slika 2.

Slika 2: Organizacijska struktura Adrie Airways



Vir: Adria Airways d.d., 2011.

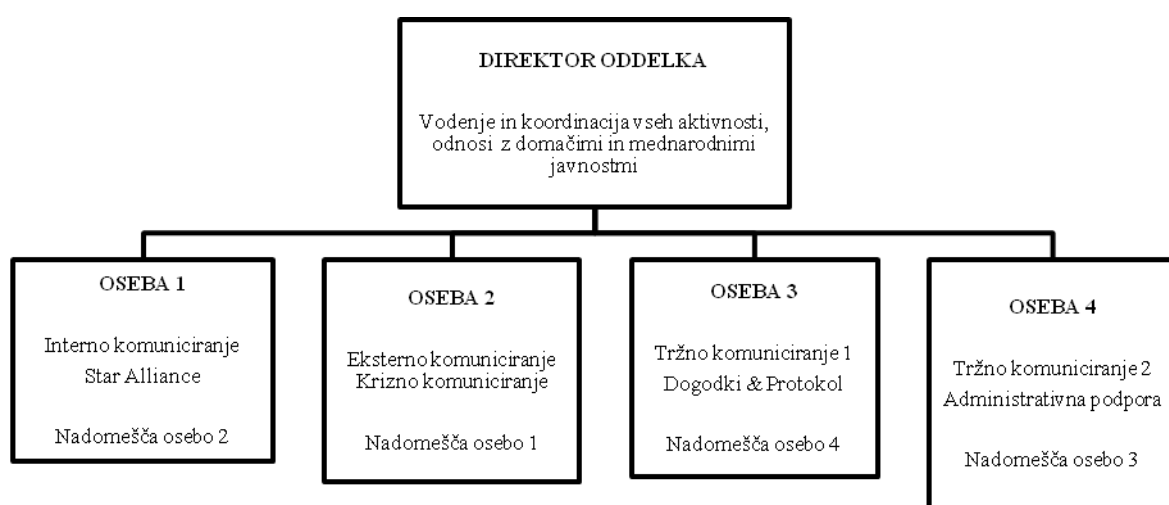
5. 2 Interno komuniciranje v Adrii Airways

Osnovno poslanstvo oddelka za korporativno komuniciranje je zagotavljanje prenosa informacij zunanjim in notranjim javnostim ter dolgoročna skrb za ugled družbe v javnosti, so zapisali v internem dokumentu oddelka. Odnosov z javnostmi se lotevajo sistematično in načrtno.

5.2.1 Organiziranost oddelka Korporativno komuniciranje

Oddelek za korporativno komuniciranje zaradi narave dela, obsega aktivnosti ter velikosti podjetja organizacijsko sodi v štabno službo posloводства družbe. Odnosi z javnostmi so upravljalvska in strateška funkcija. Tako umeščeni oddelek povezuje vrsto organizacijskih dejavnosti različnih organizacijskih enot in jih združuje v smiselno celoto. Neposredno nadrejeni direktorju oddelka je glavni izvršni direktor družbe. Notranja organizacija oddelka predvideva poleg direktorja še štiri osebe s točno določenimi nalogami; predvideno je tudi medsebojno nadomeščanje. Slika 3 prikazuje organiziranost oddelka Korporativno komuniciranje.

Slika 3: Organizacija oddelka Korporativno komuniciranje



Vir: Adria Airways d.d., Osnutek postavitve oddelka korporativno komuniciranje (interno gradivo), 2011.

5.2.2 Orodja internega komuniciranja v Adrii Airways

V Adrii so pred leti nadgradili komunikacijski sistem in prešli na elektronsko obveščanje. Objave na oglasnih deskah je zamenjal intranet, tiskane priročnike pa e-gradiva, dostopna v elektronski knjižnici intraneta. Le-ta zaposlenim omogoča dostop od doma, med dopustom, bolniško odsotnostjo. Včasih je bilo redne tedenske revizije priročnikov potrebno tiskati in razdeljevati po predalih zaposlenih, zdaj so v trenutku revidirane e-vsebine, na revizije pa zaposlene opozarja opozorilo na intranetu.

Poseben komunikacijski in izobraževani izziv v letalskih družbah predstavlja letalsko osebje (piloti in kabinsko osebje), saj imajo različne urnike, letijo iz različnih baz in nikoli niso vsi na istem mestu. To je bil tudi eden od razlogov za uvedbo elektronskega izobraževanja. V nadaljevanju so predstavljena komunikacijska orodja v Adrii Airways.

- **Formalna srečanja**

Med formalna srečanja spadajo sestanki ter kolegij družbe. Kolegij družbe zaseda vsak teden, sestanejo pa se predsednik uprave, vodje sektorjev ter vodje oddelkov. Na kolegiju se poroča o nalogah, rokih, doseganju zastavljenih ciljev. Sestanki so sklicani redno in po potrebi, pri tem pa so upoštevane različne interne javnosti: sestanki uprave z vodjami oddelkov, sestanki vodij oddelkov z zaposlenimi v oddelku ipd. (npr. redni polletni sestanek letalskega osebja z vodjo sektorja in vodjo oddelka vsako polletje pred pričetkom poletne sezone ter po koncu poletne sezone).

- **Dan odprtih vrat**

Dan odprtih vrat je uvedla nova uprava v začetku leta 2011. Vsi zaposleni so vabljeni k sproščenemu, individualnemu ali skupinskemu pogovoru s poslovodstvom družbe. Pogovor je namenjen neformalnemu reševanju morebitnih težav, podajanju novih idej ali predlogov. Dan odprtih vrat je organiziran enkrat mesečno, zaradi lažje koordinacije pa se morajo zaposleni preko e-pošte vnaprej napovedati na sestanek ter sporočiti temo pogovora, da se direktor lahko pripravi in je srečanje bolj učinkovito.

- **Poročanje o dogodkih**

V letalskih družbah, ki veljajo za najbolj uspešne, se pospešeno uveljavlja koncept celostnega sistema upravljanja in zagotavljanja varnosti (angl. *Safety Management System*, v nadaljevanju SMS). Ta sistem je v letu 2011 uvedla tudi Adria Airways. Od ustaljenega sistema se razlikuje v tem, da je v novem SMS sistemu poročanje o dogodkih, ki bi lahko negativno vplivali na varnost letalske operacije, omogočeno vsem zaposlenim v družbi. Sistem sloni na kulturi pravične obravnave (angl. *Just Culture*) in omogoča anonimno poročanje. Poročilo slehernega poročevalca se ovrednoti v smislu varnostne analize. Nabiralniki, kamor lahko zaposleni oddajo obrazec, so diskretno nameščeni v poslovni stavbi.

- **Elektronsko pisanje poročil CIR (Cabin Irregularity Report)**

Namenjeno je pisanju poročil kabinskega osebja pri vseh odstopanjih od standardov oskrbe potnikov in varnosti pred in med letom, pri čemer je poročilo avtomatsko poslano odgovorni enoti (Oskrba potnikov, Zemeljska operativa, Oddelek za varnost).

- **Intranet**

Na intranetu so objavljena tekoča obvestila, poleg tega so tam zaposlenim na voljo splošne informacije o podjetju ter po posameznih sektorjih. Omogočen je dostop do gradiv v elektronski knjižnici, letnih poročil itd. Preko intraneta lahko zaposleni upravi pošiljajo vprašanja in predloge. Tako je omogočena dvosmerna komunikacija.

- **Forum pilotov in kabinskega osebja**

Piloti in kabinsko osebje imajo vsak svoj forum na spletu, do katerega dostopajo z geslom. Omogoča komunikacijo med zaposlenimi, ki se zaradi različnih urnikov dnevno ne

srečujejo na delovnem mestu. Na forumu zaposleni izmenjavajo tako informacije službene kot neslužbene narave. Omogoča hitro informiranje sodelavcev, izmenjave mnenj, opozarjanje na perečo problematiko, odprto diskusijo, razjasnitev nejasnih informacij, poleg tega predstavlja tudi pomembno socialno noto. Ker imata do posameznega foruma dostop tudi vodji posameznih oddelkov, zaposlenim omogoča, da vodji na forumu javno naslovijo vprašanja, ki zadevajo vse zaposlene v sektorju.

- **Adrijske novičke**

Adrijske novičke urejajo v oddelku za korporativno komuniciranje in jih tedensko razpošiljajo na službene maile zaposlenih. Gre za obveščanje o družabnih dogodkih, opozarjanje na razne ugodnosti in razpise, objavljane fotografij.

- **E-pošta**

Ob nadgradnji elektronskih komunikacij je vsak zaposleni dobil adrijski e-mail naslov, kjer prejema naslovljena sporočila. Vsak zaposleni je dolžen pošto redno pregledovati. Na osebne e-poštne naslove zaposlenih se službena sporočila ne pošiljajo.

- **E-učenje**

Izobraževanje letalskega osebja ni le domena letalske družbe, pač pa ga določa tudi evropska in nacionalna zakonodaja (nacionalni urad podeljuje in potrjuje licence). Vsa ta izobraževanja morajo biti opravljena letno, v predvidenem časovnem terminu. Zaradi različnih urnikov dela letalskega osebja so klasična predavanja in izpiti v učilnicah zahteven organizacijski projekt. Poleg tega letijo tudi sami inštruktorji in predavatelji na teh predavanjih. E-učenje omogoča, da zaposleni pregledajo učne vsebine in opravljajo izpite od doma, ko jim čas dopušča, v predpisanem roku. Tak način je organizacijsko učinkovit in cenejši.

- **Predali letalskega osebja**

Osebnih predali ali nabiralniki letalskega osebja so bili včasih namenjeni predvsem posredovanju revizij priročnikov. Danes zaposleni v teh predalih prejema obračune plač, obvestila o dodeljenem dopustu itd. Ker se večina obvestil posreduje elektronsko, podjetje načrtuje ukinitve teh predalov. Preveriti pa je potrebno še pravno mnenje glede elektronske distribucije določenih delovno-pravnih dokumentov (npr. plačilnih list, obvestil o dopustih, itd).

- **Oglasne deske**

Oglasne deske so postavljene na vidnih mestih v posameznih oddelkih. Na njih so zaposleni dodatno opozorjeni na pomembne informacije, ki so sicer že objavljene na intranetu. Na oglasnih deskah lahko sami zaposleni objavljajo tudi informacije družabne narave.

- **Raziskava organizacijske klime**

Kako so zaposleni zadovoljni s svojim delom, nadrejenimi in sodelavci, ugotavljamo z različnimi raziskavami zadovoljstva uslužbencev. V Adrii so zadnjo anketo organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih izvedli leta 2007. Ta je sicer pokazala pozitivne premike v primerjavi z letom 2004, splošna ocena klime pa je bila še vedno pod povprečjem (ocena 2.94 od pet). Zaposleni so slabo ocenili sistem usposabljanja, možnosti za izobraževanje, zadovoljstvo z delovnimi pogoji in sisteme vodenja. Najslabše ocenjene kategorije so bile razvoj kariere, nagrajevanje in notranje komuniciranje in informiranje. Anketo je izpolnilo le 40 % zaposlenih (Adria Airways, 2004, str. 4-7).

- **Neformalna srečanja**

Novoletna zabava in posebni dogodki, kot npr. proslava ob petdesetletnici Adrie, so priložnost za druženje in spoznavanje sodelavcev, tudi tistih, ki se ne srečujejo med delovnim procesom, ali pa med sabo komunicirajo pretežno preko telefona ali e-pošte.

5.2.3 Krizno komuniciranje

Združenje Star Alliance v svojem priročniku za krizno komuniciranje (*Crisis Communications Guidelines*) svojim članicam ponuja nasvete za pozitivno, učinkovito in konsistentno komuniciranje v krizni situaciji. Ta dokument dopolnjuje Priročnik za krizno komuniciranje, ki ga ima vsaka letalska družba, članica Star Alliance, med njimi tudi Adria Airways. Priporočila za krizno komuniciranje se uporabljajo v primeru (Star Alliance, 2010, str. 6-8):

- letalske nesreče;
- hude turbulence, ki privede do žrtev in poškodb;
- ugrabitev;
- naravnih in človeških nesreč;
- nemirov in vojnih razmer.

Priporočila opredeljujejo komuniciranje tako z zunanjimi kot notranjimi javnostmi. Ker je v primeru hude krize (npr. letalske nesreče) hitro in učinkovito komuniciranje kritičnega pomena, priročnik vsebuje natančen plan komuniciranja.

Priročnik služi za pomoč pri individualnih in skupnih izjavah članic združenja Star Alliance v primeru hujše nesreče ali incidenta. Smernice v priročniku pomagajo koordinirati izjave za javnost in komunikacijo z družinami prizadetih. Vsebuje vnaprej pripravljene predloge izjav za javnost, ki omogočajo hitro pripravo točnih in jedrnatih sporočil. Opredeljujejo tudi pomoč, ki so jo prizadeti družbi dolžne nuditi ostale članice Star Alliance, predvsem tista, ki je najbližje kraju nesreče (pomoč pri prevodih izjav za javnost v lokalni jezik, pri posredovanju sporočil lokalnim in regionalnim medijem, pomoč pri komuniciranju z družinami potnikov in posadke, vzpostavitev kriznega komunikacijskega centra ob kraju nesreče ter osebja, ki ga vodi, pregled lokalnega tiska in

elektronskega tiska ter posredovanje klipingov z angleškimi prevodi prizadeti letalski družbi).

5.3 Likvidnostna kriza

Začetek leta 2011 je Adria Airways soočena s hudo likvidnostno krizo, saj je v globokih dolgovih do bank, tujih partnerjev in domačih partnerjev in potrebuje premostitveno posojilo bank. Upravni odbor zaradi nedoseganja strateških ciljev družbe razreši poslovodstvo in imenuje novega glavnega izvršnega direktorja ter izvršnega direktorja. Začnejo se pogovori z domačimi dobavitelji in bankami upnicami glede konverzije terjatev v lastniške deleže. Adria zaprosi za državno pomoč. Obenem odpove vse kolektivne pogodbe s sindikati.

5.3.1 Kronološki pregled

Konec leta 2008 je nadzorni svet Adrie Airways pozitivno oceni poslovni izid za leto 2008 in potrdi plan za naslednje leto. Podjetje je iz poslovanja v letu 2008 poslovalo likvidno. Plan za leto 2009 je bil izdelan konservativno, saj je Adria načrtovala, da bo leto 2009 zaznamovala recesija gospodarskega sektorja in se število potnikov ne bo povečevalo. Iz tega razloga uprava družbe nadzornemu svetu predstavi dodatne ukrepe za nižanje stroškov in racionalnejše poslovanje družbe, kar naj bi kljub pričakovani recesiji in težjim pogojem poslovanja prineslo pozitiven izid.

Februarja 2009 na poziv KAD-a uprava družbe in zaposleni Adrie Airways sklenejo dogovor o sodelovanju pri dokapitalizaciji družbe. Zaposleni in uprava odkupijo celotno količino razpoložljivih delnic, to je 23 odstotkov celotne razpisane dokapitalizacijske vrednosti – ta delež predstavlja 6 odstotkov celotnega kapitala Adrie Airways.

Julija 2009 Adria Airways pripravi rebalans plana za leto 2009, saj prvo polovico leta zaznamuje 16 % upad prepeljanih potnikov v primerjavi z letom 2008. Ustrezno padcu fizičnega prometa sledijo tudi finančni rezultati z 19 % odmikom ustvarjenih prihodkov v primerjavi s prejšnjim letom. V rebalansu načrtuje Adria Airways za 16 % nižje prihodke kot pa jih je ocenjevala na začetku leta ter za 15 % nižje stroške poslovanja. Kljub ekstremno zaostrenim pogojem poslovanja pa ne pričakujejo insolventnosti, prav tako je v rebalansu načrtovano tekoče pokrivanje vseh obveznosti iz poslovanja, pozitiven denarni tok ter zniževanje zadolženosti v skladu s podpisanimi dogovori.

Gospodarska recesija in finančna kriza močno udarita po letalski industriji. Svetovno združenje letalskih prevoznikov IATA na svoji redni letni konferenci ocenjuje, da bo padec prihodkov letalskih družb v letu 2009 15 %. Bilanca za leto 2009 pokaže, da je Adria Airways še poglobila čisto izgubo iz leta 2008, saj je ta narasla iz 3,24 milijonov na 13,49 milijonov evrov. Aprila 2010 letalsko industrijo pretrese zaprtje zračnega prostora zaradi

vulkanskega prahu. Naravna škoda negativno vpliva na poslovanje Adrie, ki ga je že tako močno prizadela recesija. Konec leta 2010 zaposleni pristanejo na 20 % znižanje plač.

Začetek leta 2011 je Adria v globokih dolgovih do bank, tujih partnerjev in domačih partnerjev. Banke odobrijo premostitveno posojilo. Začnejo se pogovori z domačimi dobavitelji in bankami upnicami konverziji terjatev v lastniške deleže. Adria zaprosi za državno pomoč.

Januarja 2011 upravni odbor Adrie Airways zaradi nedoseganja strateških ciljev, postavljenih decembra 2009, razreši poslovodstvo družbe in imenuje novega glavnega izvršnega direktorja in izvršnega direktorja. Konec januarja novo vodstvo uspešno zaključi pogajanja z bankami, lastniki in poslovnimi partnerji in zagotovi nujna likvidnostna sredstva, potrebna za nadaljnje poslovanje družbe.

Marca 2011 uprava pripravi osnutek Načrta finančnega in poslovnega prestrukturiranja družbe in ga posreduje bankam upnicam. Posredovani dokument vsebuje vse ključne ukrepe prestrukturiranja družbe t.j. ukrepe iz komercialnega področja, operative in flote, finančnega področja, kadrovskega področja ter splošnega področja. Ker je eden od ciljev načrta prestrukturiranja družbe ureditev razmer na delovnem pravnem področju, poslovodstvo odpove obstoječe kolektivne pogodbe in predloži predlog nove kolektivne pogodbe.

Sindikati so seznanjeni s stališčem in razlogi poslovodstva za uveljavitev novih kolektivnih pogodb. Sindikati in poslovodstvo se dogovorijo, da se takoj po zakonsko določenem roku za odgovor oziroma po pregledu predloga nove pogodbe ponovno sestanejo in poskušajo čim prej skleniti dogovor o podpisu.

Septembra Skupščina delniške družbe Adrie Airways na svoji seji potrdi povečanje osnovnega kapitala družbe. Sprejet je sklep o poenostavljenem zmanjšanju osnovnega kapitala ter povečanju osnovnega kapitala z denarnimi in stvarnimi vložki v skupni višini 69.720.983,00 EUR. Vlada RS sprejme sklep, s katerim soglaša z dokapitalizacijo Adrie Airways v višini 49.500.000 EUR ob pogoju, da banke upnice konvertirajo v kapital družbe skupno najmanj 25 % vseh terjatev do Adrie Airways.

Na sestanku med upravo in sindikati uprava sindikate seznani s potekom pogajanj med Adrio Airways in bankami. Predstavljeni so pogoji bank upnic za konverzijo terjatev v kapital družbe. Le-te v Sporazumu o finančnem in poslovnem prestrukturiranju družbe pogojujejo konverzijo terjatev, med drugim s sprejetjem nove kolektivne pogodbe. Za poslovodstvo Adrie je edina sprejemljiva Kolektivna pogodba tista, ki jo je uprava predlagala marca in so jo sindikati zavrnil. Sporočilo uprave sindikatom – če v roku enega meseca ne bodo podpisane nove kolektivne pogodbe, gre družba 10. oktobra v stečaj.

Začnejo se intenzivna pogajanja med upravo in sindikati o novi Kolektivni pogodbi. Novo podjetniško kolektivno pogodbo 30. 9. podpišejo vsi sindikati, razen sindikata Združenja kabinskega osebja letalskih posadk Slovenije. V skladu z zakonom o kolektivnih pogodbah je podjetniška kolektivna pogodba veljavna za vse zaposlene v družbi, ne glede na članstvo v posameznem sindikatu.

Upravni odbor Adrie Airways na seji sprejme izjavo o izvedbi ukrepov, v kateri ugotavlja, da je družba izpolnila vse ukrepe, ki jih je bila dolžna izvesti v skladu s Sporazumom o finančnem in poslovnem prestrukturiranju družbe. Adria Airways uspešno zaključi dokapitalizacijo družbe.

5.3.2 Vzroki za krizo

Novak (2000, str. 36–37) pravi, da večina kriz nastane, ker podjetje ne posveča dovolj pozornosti dogajanju v okolju, ki se spreminja iz trenutka v trenutek. Zato je za podjetja nujno, da nenehno spremljajo okolje in vse, kar vse v njem dogaja, a tudi to, da predvidevajo, kaj se lahko zgodi. Krizo lahko povzročijo tudi odločitve vodstva podjetja. Managerji se vsak dan soočajo s tveganji, ki od njih zahtevajo dejanja, za katera ni vnaprejšnjega zagotovila o uspešnosti. Tudi zato morajo managerji predvideti možne vplive in posledice svojega poslovanja in se nanje pripraviti.

Na Adrio Airways je tako kot na vse letalske družbe zelo negativno vplivala recesija. Po podatkih Združenja evropskih letalskih prevoznikov (AEA) se je potniški promet v začetku leta 2009 v primerjavi z letom 2008 skrčil za skoraj 10 %, tovorni promet pa za 20 %. Obenem so bile v tistem času cene goriva zelo visoke. Dodaten udarec letalski industriji (in Adrii Airways) je zadalo še zaprtje letalskega prostora zaradi vulkanskega prahu.

Vendar nikakor ne moremo pripisati krize samo zunanjim faktorjem. Nova uprava ocenjuje, da je komerciala v Adrii zastarela in okorna. Revizije so pokazale, da so bile v preteklosti sklenjene za podjetje neugodne pogodbe s turističnimi agencijami (za primer povejmo, da so vsi odleteni čarter leti v 2010 prinašali izgubo), in predstavništvi v tujini. Tudi dolgoročni najem dveh novih letal Airbus A319 je bil ekonomsko neupravičen. Krizo v Adrii so povzročili dejavniki iz zunanjega okolja, hkrati pa tudi napačne odločitve prejšnjega vodstva, zanikanje resnih težav in odlašanje z ukrepi za sanacijo.

5.4 Interno komuniciranje v času krize

V času od preklica obstoječih Kolektivnih pogodb do podpisa novih in dokapitalizacije Adrie so bili zaposleni soočeni z dvojno krizo, in sicer strahom pred propadom delodajalca in izgubo službe ter pritiskom, da se s podpisom nove kolektivne pogodbe odpovejo določenim pravicam in pristanejo na zmanjšanje dohodkov. Njihovo zaupanje v managerje

je zamajala že prejšnja uprava, v času katere je Adria zašla v najglobljo krizo, čeprav so zaposleni sodelovali pri dokapitalizaciji in pristali na zmanjšanje plač.

Krizni management je bila zato pred težko nalogo, da zaposlene prepriča, da je podjetje moč rešiti in da morajo pri tem sodelovati. Zato je hkrati z nastopom svoje funkcije januarja 2011 preoblikoval Oddelek za stike z javnostjo v oddelek Korporativno komuniciranje, ki je postal neposredno odgovoren upravi. Na novo je imenovan direktor Korporativnega komuniciranja, znotraj oddelka Korporativno komuniciranje je bila postavljena enota Interno komuniciranje.

Ostali ukrepi kriznega internega komuniciranja so bili:

- okrepijo se sestanki uprave z zaposlenimi in zbori delavcev;
- najamejo se zunanji strokovnjaki za stike z javnostjo;
- močno se je povečal obseg komuniciranja z zaposlenimi, uporablja se več komunikacijskih kanalov hkrati;
- opredelijo se pristojnosti za dajanje izjav medijem.

Nova uprava na prvem sestanku z zaposlenimi predstavi težko likvidnostno situacijo ter nujne ukrepe za premostitev težav. Predstavljeni so načrti in pogoji za dokapitalizacijo podjetja, ki zahtevajo podpis novih kolektivnih pogodb. Uprava se na zaposlene in vodje sindikatov obrne s prošnjo, sprejmejo nujnost varčevalnih ukrepov, da konstruktivno pristopijo k pogajanjem za nove kolektivne pogodbe. Obenem predstavijo vizijo in načrte za prihodnost. Uprava verjame, da je podjetje moč sanirati in da je v prihodnosti lahko spet uspešno.

V obdobju od začetka leta 2011 do septembra, ko se je zaključila dokapitalizacija Adrie, se komuniciranje z zaposlenimi močno okrepi. Ker se podjetje stalno pojavlja v medijih, tudi v obliki izjav za javnost, so zaposleni o dogajanju obveščeni pred ali hkrati z mediji, in sicer preko objav na intranetu in preko e-pošte, hkrati pa je bilo v tem času tudi več sestankov uprave z zaposlenimi v posameznih sektorjih. Management za komuniciranje z zaposlenimi uporablja vse razpoložljive kanale. Ker se zaveda pomena osebne komunikacije, skliče več sestankov z zaposlenimi.

Ker so se v tem obdobju v medijih in javnosti porajajo vprašanja, ali bo Adria preživela ter ali je smotrno kupovati njene vozovnice, če podjetje morda čez nekaj mesecev ne bo več letelo, prodaja vozovnic močno upade. Uprava se je zato na zaposlene (predvsem kabinsko in letališko osebje, ki je v neposrednem stiku s potniki) obrne s prošnjo, da potnikom zagotovijo, da bo Adria še naprej letela in da bodo lahko potovali.

Obenem pa so zaposleni obveščeni, da je za kakršnekoli izjave v medijih ter posredovanje obvestil zaposlenim in zunanjim javnostim pristojna le uprava ter direktor korporativnega komuniciranja. Direktor Korporativnega komuniciranja zaposlene naprosi, da vsa prejeta novinarska vprašanja pošljejo v omenjeni oddelek, enako tudi razna obvestila, ki bi jih

želeli posredovati ostalim zaposlenim. S tem želijo preprečiti posredovanje napačnih informacij medijem ter širjenje škodljivih goriv med zaposlenimi.

Poleg informiranja zaposlenih o poteku pogajanj med Adrio, državo in bankami upnicami, uprava s pomočjo internega komuniciranja želi predvsem vplivati na zaposlene, naj podpišejo novo kolektivno pogodbo. Kot že omenjeno, uprava zaposlene prepričuje, da bo podjetje zanesljivo šlo v stečaj, če sindikati nove pogodbe ne podpišejo. Zaposlenim so predstavljeni izračuni plač po novi, s strani uprave predloženi kolektivni pogodbi. Vsi zaposleni so vabljeni na individualni razgovor v oddelk za obračun dohodkov, ki prikaže primerjave dohodkov po stari in novi kolektivni pogodbi. Sistem izračuna plač je namreč pri letalskem osebju zelo zapleten, saj je velik del plače variabilen, dodatki pa so odvisni od dejansko odletenih ur, ki se tudi obračunavajo po različnih sistemih.

Konec septembra, pred glasovanjem članov sindikatov o podpisu novih kolektivnih pogodb, uprava ter vodje sektorjev preko sporočil na intranetu ter e-pošte zaposlene pozivajo k glasovanju za podpis novih kolektivnih pogodb. Na srečanju zaposlenih uprava predstavi učinke predloga nove podjetniške kolektivne pogodbe v kontekstu realizacije Programa finančnega in poslovnega prestrukturiranja družbe. Ponovno predstavijo pogoje države in bank in zagotovijo, da brez podpisa kolektivne pogodbe podjetje ne bo dobilo potrebnih finančnih sredstev in bo šlo v stečaj. Zaposlene prosijo, da se zavedajo resnosti situacije in ne nasedajo agitiranju predsednikov sindikatov.

Nove kolektivne pogodbe konec septembra podpišejo trije sindikati od štirih, kar zadostuje pogojem bank upnic za konverzijo terjatev v lastniške deleže. Adria Airways pridobi državna sredstva, dokapitalizacija in finančna sanacija se zaključi. Uprava se zahvali vodjem sindikatov za konstruktivna pogajanja in zaposlenim za sprejetje novih kolektivnih pogodb in obenem obžaluje, da Sindikat kabinskega osebja nove kolektivne pogodbe ni podpisal.

V sporočilu zaposlenim uprava med drugim zapiše. "Še enkrat vsem od srca hvala, da smo skupaj uspešno prestali vse napore, negotovost in nervozo zadnjih mesecev. Dejstvo je, da se pravo delo šele začne, a tokrat bodo napor usmerjeni v samo poslovanje in dolgoročno uspešnost našega podjetja. In pri tem bomo zagotovo potrebovali vas, da z znanjem in izkušnjami pripomorete k osvajanju novih ciljev."

Adria Airways prebrodi krizo, vendar težav še ni konec. Sindikat Kabinskega osebja, ki edini ni podpisal nove kolektivne pogodbe, 13. 3. 2012 upravi družbe zaradi nepripravljenosti uprave za pogajanja o novi kolektivni pogodbi ter nespoštovanja določil stare, še veljavne kolektivne pogodbe, napove stavko kabinskega osebja za 3. 4. 2012. Po pogajanjih, na katerih se predstavniki sindikata in uprave dogovorijo o novi kolektivni pogodbi, člani sindikata kabinskega osebja glasujejo o sprejetju predlagane pogodbe in z

veliko večino podprejo podpis. Nova kolektivna pogodba je podpisana 1. 4. 2012, stavka je odpovedana.

5.5 Ugotovitve in predlogi za izboljšanje internega in kriznega komuniciranja

Podatke sem pridobila s tehniko neposrednega opazovanja vedenja ter pregleda internih dokumentov in orodij komuniciranja ter potek internega komuniciranja v Adrii Airways primerjala s teorijo. Kvalitativne podatke sem pridobila tudi s tehniko poglobljenih individualnih intervjujev, predvsem s člani kabinskega osebja, kjer se je vprašanjem pridružila diskusija. Intervjuji so bili izvedeni novembra 2011 in marca 2012, uporabljena so bila odprti tipi vprašanj. Z razgovori z zaposlenimi sem želela predvsem preveriti, kateri so glavni problemi internega komuniciranja ter kako je na njihove odločitve vplivalo komuniciranje vodstva z zaposlenimi v času krize.

Interno komuniciranje v Adrii Airways poteka v vseh smereh, torej vertikalno od zgoraj navzdol in od spodaj navzdol, horizontalno in diagonalno. Uporabljajo se številni komunikacijski kanali, kar je še posebej pomembno v kriznih časih. Velik napredek je bil v zadnjih letih narejen na področju elektronskih komunikacij, ki so olajšale obveščanje in omogočile povratne informacije ter sploščile organizacijsko strukturo, saj zaposleni lažje "dostopajo" do nadrejenih, in vsaj teoretično omogočajo povezanost vsakogar z vsakim v podjetju.

Napredek je bil narejen tudi pri spodbujanju informacij od spodnjih ravni navzgor, v obliki poročanja o dogodkih, nabiralnika idej in dneva odprtih vrat pri predsedniku, kar počasi vodi v demokratično komuniciranje, v katerem se spoštuje zamisli zaposlenih in lastno pobudo.

Socializiranje zaposlenih v kulturo organizacije poteka predvsem preko družabnih dogodkov in srečanj ter Adrijskih novičk, v katerih se poleg pregledov dogodkov in srečanj in fotografij najdejo tudi pohvale zaposlenih, izpostavljeni so pomembni dosežki posameznikov in timov. To je pomembno za preoblikovanje kulture kaznovanja v kulturo motivacije in pohval.

Težave in motnje pri komuniciranju, ki ji zaposleni največkrat omenjajo, pa se pojavljajo prav pri elektronskem komuniciranju, in sicer:

- *Preobilje informacij na elektronski pošti.* Vsi zaposleni dnevno dobivajo elektronsko pošto, ki pogosto zadeva samo določene sektorje. Posamezniki postanejo nestrpni ob prebiranju sporočil, ki jih ne zadevajo, med nepotrebnimi informacij se lahko izgubijo tista, ki so res pomembna. Predlog: lista za pošiljanje elektronske pošte bi morala biti razdeljena na različne oddelke in sektorje, pošiljatelj odbira pošto, ki jo pošilja.
- *Tehnične težave*, ki otežujejo in včasih onemogočajo dostop do elektronskih gradiv in poročanja o napakah. Nezanesljivost elektronskih medijev zaposlene odvrača od redne

uporabe in je že ob uvedbi oteževala sprejem teh kanalov. Predlog: podjetje bi moralo poskrbeti za boljše vzdrževanje sistema in nemoteno delovanje elektronskih komunikacij.

- *Odsotnost diskusije in družbene note pri e-učenju.* Zaposleni od uvedbe e-učenja pogrešajo priložnost za osebno srečanje s sodelavci, kjer je možna diskusija med sodelavci in inštruktorji. Predlog: Izobraževalne vsebine se nadgradijo z možnostjo foruma, ki bi omogočal diskusijo ter priložnost za postavljanje vprašanj inštruktorjem, ki bi bili odgovorni za spremljanje izobraževalnega foruma.
- *Odsotnost povratne informacije.* V podjetju se sicer spodbuja pisanje poročil preko elektronskega sistema za poročanje, vendar v realnosti mnogokrat ni opaziti, da je bilo poročilo sprejeto oziroma da so bili sprejeti ukrepi za odpravo težav, ki jih zaposleni navajajo. Poročila se nemalokrat izgubijo v sistemu. Predlog: zaposleni bi po oddaji poročila morali prejeti obvestilo, da je bil njihov predlog sprejet in obravnavan.

Komuniciranje med krizo

Kot sem že omenila v prejšnji točki, je krizni management pravilno presodil, da je v kriznih časih potrebno povečati komuniciranje in da je v času negotovosti najprimernejše osebno komuniciranje. Zato se poveča število sestankov in srečanj vodstva z zaposlenimi. Zaposlenim so bili na voljo osebni pogovori za predstavitev izračunov plač, opredeljene so bile pristojnosti dajanja izjav medijem. Sprejeti so bili tudi simbolni ukrepi na področju varčevanja, kot je odredba, da tudi višji management v tujino potuje v ekonomskem razredu. Odredi se revizija vseh v preteklosti sklenjenih pogodb s poslovnimi partnerji, tujimi predstavniki in zunanjimi svetovalci podjetja. Prav tako se prekliče izplačevanje provizij na podlagi uspešnosti, ki so se v preteklosti izplačevale brez prave podlage, in s tem nakaže pravilno uporabo metod nagrajevanja v prihodnosti.

Vodstvo je velik del zaposlenih uspelo prepričati, da je podjetje vredno in možno rešiti in da je potrebno njihovo sodelovanje. Vendar pa eden od štirih sindikatov septembra ni podpisal kolektivne pogodbe, kljub napovedim, da bo podjetje ob nepodpisu vseh kolektivnih pogodb zanesljivo šlo v stečaj. Zakaj so člani kabinskega osebja zavrnili podpis pogodbe? Kje je uprava naredila napako v komuniciranju?

Nejasna strategija dolgoročnega obstoja. Zaposleni pogrešajo načrte uprave za prihodnost, saj je vizija prihodnosti nejasna. Uprava govori le o zmanjševanju stroškov, flote, linij in zaposlenih, nič pa o iskanju novih tržnih možnosti. Zaposleni so razočarani nad strategijo krčenja. Menijo, da se uprava preveč ukvarja z nižanjem stroškov dela in premalo z iskanjem novih poslov. Uprava bi zaposlenim morala predstaviti ukrepe za rast števila potnikov in iskanje novih linij, saj strategija krčenja ni prepričljiva.

Dezinformacije glede odpuščanj. Novo vodstvo je takoj z nastopom funkcije začelo govoriti o presežku delavcev, predvsem v letalski operativi, in možnem odpuščanju, vendar brez konkretnih števil in podatkov, v katerih oddelkih bi se največ odpuščalo in po

kakšnem ključu. Obenem je omenjalo tudi možne degradacije kabinskega osebja (preместitev na nižje delovno mesto). Take nepopolne informacije in govorice, ki jih vodstvo enkrat potrdi in drugič zanika, med zaposlene le vnašajo nemir in demotivacijo in jih zaposleni dojemajo kot grožnjo. Uprava bi morala biti konsistentna pri napovedih odpuščanja in bolj odkrito komunicirati.

Izjave vodstva v medijih. Uprava naredila napako pri komuniciranju z mediji o zahtevah kabinskega osebja. Management je zahteve kabinskega osebja v izjavah za javnost prikazal kot povsem neupravičene. Ko so se v medijih začela pojavljati klevetanja in neresnične informacije o zaslužkih in delovnih časih kabinskega osebja Adrie, uprava ni v nobeni izjavi za javnost demantirala teh govoric. Obenem so zaposleni od uprave dobili navodilo, da ne smejo dajati nikakršnih izjav za javnost, zaradi česar tudi predstavniki kabinskega osebja v medijih niso mogli zanikati neresnic. Tako poročanje seje tudi razdor znotraj podjetja, saj začnejo ostali zaposleni izvor za vseh težav kriviti en sektor. Negativno poročanje v medijih pripomore k splošnemu stresu in zameram zaposlenih. Ker so zaposleni ambasadorji podjetja (Novak, 2000, str. 213), kabinsko osebje pa je sploh prvi stik potnikov z Adrio Airways, bi morala uprava zaščititi njihov ugled, s čimer bi si tudi pridobila njihovo lojalnost.

Nejasni in nekonsistentni izračuni plač. Kadrovska služba predstavi izračune plač kabinskega osebja po novi pogodbi, ki pa so nedodelani in temeljijo na nerealnem obsegu dela. Izračune večkrat popravi, kar pa že prinese nezaupanje zaposlenih v predlog uprave. Izračuni bi morali biti predstavljeni šele, ko bi bili brez napak.

Napake vodstva v komuniciranju še dodatno porušijo organizacijsko kulture, ki je že sicer motena. Strahu pred prihodnostjo se pridruži še nezaupanje v vodstvo in sodelavce, sektaštvo, obtoževanje enega sektorja za vse težave podjetja. Razbohotijo se govorice, ki delujejo dekonstruktivno in vnašajo nemir in nezaupanje, vodstvo pa jih podcenjuje. Govorice bi bilo potrebno preprečiti s hitrim in jasnim obveščanjem. Ko marca 2012 Sindikat kabinskega osebja napove stavko, vodstvo po uradni napovedi ne da nikakršnega obvestila oziroma izjave zaposlenim. Ob napovedi stavke bi morala uprava takoj ukrepati in nagovoriti zaposlene, ki nameravajo stavkati. Predstaviti bi bilo treba škodo, ki jo stavka lahko povzroči podjetju. Med zaposlenimi, ki pričakujejo nagovor vodstva, se pojavi informacijska praznina. Porajajo se vprašanja, ali se je vodstvo sploh pripravljeno pogajati s sindikatom ter ali si želi stavko preprečiti. Kot pravi Novak (2004, str. 99), so v primeru stavke nekateri zaposleni naklonjeni stavki in nekateri nevtralni. Le-te bi morali poskušati odvrniti od zaupanja sindikalnim voditeljem. Stavka je konec marca zaradi podpisa kolektivne pogodbe sicer preklicala, vendar se je vodstvo preveč zanašalo na to, da se bodo stvari že uredile.

SKLEP

Kaj motivira zaposlene, da kljub strahu, da bodo izgubili službo, kljub zniževanju dohodka, negotovosti, kljub zamudam pri izplačilu plač vestno in profesionalno opravijo svoje delo? Kaj jih prepriča, da pristanejo na zmanjševanje pravic zato, da bi podjetje preživel, ko se v medijih dnevno pojavljajo ugibanja, da čez dva meseca ne bo več obstajalo?

Odgovor je učinkovito in pošteno interno komuniciranje. Če naj zaposleni aktivno sodelujejo pri reševanju podjetja, potem jim mora management posredovati jasno vizijo izhoda iz krize. Zaposleni morajo razumeti nujnost ukrepov, da jih bodo sprejeli. Le s poštenim komuniciranjem bo management ohranil verodostojnost, s hitrim in učinkovitim informiranjem pa preprečil nastanek škodljivih govoric. Če zaposleni ne vedo, kaj se v podjetju dogaja, se zmanjša produktivnost, povečal se bo absentizem, podjetje utegnejo zapustiti pomembni delavci. Predvsem v storitvenih podjetjih je pomembno, da zaposleni v času krize ohranijo dobro predstavo o svojem podjetju, saj-le to prenašajo na stranke, svoje družine in širšo javnost. Zaposleni so ambasadorji podjetja, ki širijo njegov ugled ali neugled.

Namen diplomskega dela je bil pokazati, da kriznih razmer ni mogoče zdraviti brez sodelovanja zaposlenih, pogoj za sodelovanje pa je dober interni komunikacijski sistem. To tezo dokazuje študija Adrie Airways. Če management zaposlenih ne bi prepričal v sprejetje nove kolektivne pogodbe, Adria ne bi dobila finančnih sredstev države in nujno potreba dokapitalizacija podjetja ne bi uspela.

Zaposlena v podjetju v času finančne krize sem krizo doživljala z dveh vidikov – kot zaposlena, katere služba je bila ogrožena, katere dohodek se je zmanjševal, in kot študentka ekonomije, ki je razumela potrebo po sanacijskih ukrepih. Spremljala sem reakcije zaposlenih, od katerih se je pričakovalo, da bodo profesionalno opravljali svoje delo in obenem pristali na znižanje dohodkov, čeprav njihovo preteklo odrekanje ni pomagalo podjetju.

V letu 2011 je Adrii uspelo zadržati vse zaposlene, kar poleg splošne gospodarske krize lahko pripišemo tudi dejstvu, da so zaposleni verjeli, da bo podjetje dolgoročno preživel, ter da imajo v podjetju prihodnost. V tem času se ni povečal absentizem ali zmanjšala storilnost. Ankete zadovoljstva potnikov, ki jih Adria Airways na svojih letih izvaja vsake tri mesece, niso pokazale padca nivoja storitev. Kabinsko osebje je tako kot vsa leta prej še vedno bilo ocenjeno z oceno pet – torej kot prijazno in profesionalno.

Menim, da je interno komuniciranje v Adrii Airways dobro in da je pripomoglo k sodelovanju zaposlenih pri reševanju krize. Zaposleni povedo, da so bili o dogajanju hitro in ažurno obveščeni, da je bil management na voljo za osebno komunikacijo in da so

interne komunikacije pripomogle k zmanjšanju negotovosti. Napake, ki jih je vodstvo naredilo pri kriznem komuniciranju, pa naj služijo za izboljšanje notranjih komunikacij in organizacijske kulture v prihodnje. Zavedati se je potrebno povezanosti internega in zunanjega komuniciranja. Za uspešno delovanje internega komuniciranja in podjetja nasploh so zelo pomembni odnosi med zaposlenimi, ki so odraz le-te. Dubrovski (2000, str. 103) pravi, da je spreminjanje miselnosti in vrednot za spreminjanje organizacijske kulture najbolj dolgotrajen in naporen proces, ki v povprečju traja med 4 do 7 let. Nerealno bi bilo pričakovati, da se bo kultura v podjetju pozdravila takoj po prebroditvi krize. Zato je pred vodstvom podjetja pomembna in težavna naloga spreminjanja miselnosti in vrednot v podjetju.

LITERATURA IN VIRI

1. Adria Airways d.d. (2004). *Poročilo pregleda klime in zadovoljstva zaposlenih* (interno gradivo). Ljubljana: Adria Airways d.d.
2. Adria Airways d.d. (2011). *Osnutek postavitve oddelka Korporativno komuniciranje* (interno gradivo). Brnik: Adria Airways d.d.
3. Adria Airways d.d. Najdeno 25. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://adria.si>.
4. Bačović Dolinšek, O. (2007). *9 korakov učinkovitega komuniciranja – pot prosvetljenja*. Ljubljana: Slovensko društvo za odnose z javnostmi: Informa Echo.
5. Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Cheney, G., Christensen, L.T., Zorn, T. E. Jr, & Ganesh, S. (2004). *Organizational Communication in an Age of Globalization*. Prospect Heights (Ill.): Waveland Publ.
7. Cornelissen, J. (2008). *Corporate Communication*. London: SAGE Publications LTD.
8. Dubrovski, D. (2000). *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management.
9. Dubrovski, D. (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Univerza na Primorskem. Fakulteta za management.
10. Dubrovski, D. (2011). *Razsežnosti kriznega managementa*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
11. Ferjan, M. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna organizacija.
12. Florjančič, J., & Ferjan, M. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
13. Gruban, B., Verčič, D., & Zavrl, F. (1997). *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
14. Ivanko, Š., & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani.
15. Kapferer, J.N. (2010). *Govorice: kako se rodijo? Kako krožijo? Kdo jih vrže med ljudi? Jih lahko utišamo?* Ljubljana: Cankarjeva založba.
16. Kavčič, B. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Klančnik, R. V. (2009). *Krizni menedžment, upravljanje nevarnosti in krizno komuniciranje v turizmu*. Ljubljana: Gormice.
18. Končina, M., & Mirtič, K. (1999). *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Kramar Zupan, M. (2009). *Menedžment vs vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo Mesto.
20. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja loka: Mihalič in Partner.
21. Miller, K. (2009). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Boston: Wadsworth Cengage Learning.
22. Možina, S., Tavčar, M., & Kneževič, A. N. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
23. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje. Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.

24. Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju* [zgoščenka]. Maribor: De Vesta.
25. Novak, B. (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje v nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Prašnikar, J. (1992). *Slovensko podjetje jutri*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Schermerhorn, J.R. Jr, Hunt J.G., & Osborn R.N. (2005). *Organizational Behavior*. New York: Wiley.
28. Star Alliance (2010). *Crisis Communication Guidelines* (interno gradivo). Frankfurt: Star Alliance.
29. Tourish, D., & Hargie, O. (2004). *Key Issues in Organizational Communication*. London; New York: Routledge.